



ÖRGÜTSEL  
DAVRANIŞ  
KONGRESİ

Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü



Gaziosmanpaşa  
Üniversitesi

# 3 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ

6-7 Kasım 2015

Taşlıçiftlik Yerleşkesi Gaziosmanpaşa Üniversitesi / TOKAT

## Editörler

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI

Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

*Bildiriler Kitabı*



[www.odkgop.org](http://www.odkgop.org)



Takasbank

MKK  
MERKEZİ KAYIT KURULUŞU

TOKAT  
TSO



MARKA  
Pazarlama



ÖZKALELİ  
KAYIT

nobel  
AKADEMİK YAYINCILIK

SARMET-SAN  
Recycling for environment



Gaziosmanpaşa  
Üniversitesi



Örgütsel Davranış  
Kongresi

# **3. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ**

## **BİLDİRİLER KİTABI**

***Düzenleyen***

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ  
İŞLETME BÖLÜMÜ

**Editörler**

*Doç. Dr. Kubilay ÖZYER*  
*Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI*  
*Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN*

**6-7 KASIM 2015**  
**TOKAT**

# 3. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ

## BİLDİRİLER KİTABI

(6-7 KASIM 2015/TOKAT)

© Her hakkı saklıdır. Bu kitabın tamamı ya da bir kısmı, yazarlarının izni olmaksızın, elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

*Bu kitaptaki bilgilerin her türlü sorumluluğu yazarına aittir.*

### Editörler

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER  
Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI  
Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

### Düzenleyen

Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

Kapak Tasarımı: M. Edip ASLAN

**ISBN: 978-605-9119-36-8**

**Yayınevi Sertifika No: 31790**

**Basımevi Sertifika No: 31790**



[www.aybilonline.com](http://www.aybilonline.com)

**Baskı & Cilt:**

**AYBİL DİJİTAL BASKI REKLAM MÜHENDİSLİK  
TURİZM SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ**

**Ferhuniye Mh. Sultanşah Cd. No:30/A KONYA**

**Tel: 0.332 350 21 71 Fax: 0.332 350 71 21**

**KONYA - KASIM-2015**

## SPONSORLARIMIZ



**Katkılarından Dolayı Sponsorlarımıza Teşekkür Ederiz...**





## SUNUŞ

Çok hızlı değişim ve gelişmenin yaşandığı çağımızda, işletmeler de sürekli olarak büyümekte ve karmaşılaşmaktadır. Değişen zamanı ve gelişen teknolojiyi iyi değerlendiren işletmeler ulusal ve uluslararası rekabet şansını yakalarken, bu gelişmelere ayak uyduramayanlar ise tarihe karışmaktadır. İşte bu aşamada rekabet edebilen işletmelerde bireyden başlayan ortak amaç, değer ve politikalar ile bir örgüt kültürünün kalıcı hale gelmesi önem kazanmıştır.

Dolayısıyla işletme biliminin bir alt disiplini olan örgütsel davranış disiplini de günümüzde giderek artan bir öneme sahip olmuştur. Genel olarak örgütsel davranış işletme içindeki faaliyetlerin ve ilişkilerin kurallarını ve prensiplerini bilimsel ve sistematik olarak inceleyen bir bilim dalı olup son yıllarda üniversitelerde de yoğun araştırma konuları içerisinde yer almaktadır.

Bu kapsamda son iki yılda düzenlenen Örgütsel Davranış Kongresinin bilim ve uygulama alanına yaptığı katkılar açısından önemi büyüktür. Biz de Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü olarak 3. Örgütsel Davranış Kongresine ev sahipliği yapmanın haklı gurur ve sorumluluğunu taşımaktayız. Elbette ki kongremizin başarıya ulaşmasında siz değerli araştırmacı ve uygulamacıların çeşitli konularda hazırlayıp sunduğu tebliğ ve bilimsel ortamda yapılan tartışmaların katkısı en önemli kısımdır. Bu açıdan tüm kongre katılımcılarına en içten teşekkürlerimizi sunarım.

Ayrıca, Kongrenin ev sahipliğinin üniversitemize verilmesinde desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Kongre Danışma Kurulu Üyelerine ve kongrenin bilimsel açıdan daha ileriye taşınması için gösterdikleri titiz değerlendirmelerinden dolayı Kongre Bilim Kurulu Üyelerine içten teşekkürlerimizi sunarım.

Kongrenin Tokat'ta düzenlemesi için gerekli tüm desteği sağlayan Tokat Valimiz Sayın Cevdet Can'a teşekkürü bir borç bilirim.

Kongremizin ev sahipliğini üstlenerek düzenlenmesine kadar geçen sürede başta Rektörümüz Prof. Dr. Mustafa Şahin'e ve Dekanımız Prof. Dr. Salih Barışık'a destekleri için teşekkür ederim.

Elbette ki kongremizin her aşamasında büyük özveri ve heyecan ile çalışan başta Doç. Dr. Kubilay Özyer'in başkanlığında tüm Yürütme Kurulu Üyelerimize ayrı ayrı içten teşekkür ederim. İyi ki varsınız.

3. Örgütsel Davranış Kongremizin bilim ve uygulama alanına katkı sağlamasını diler, saygılar sunarım.

**Prof. Dr. Fatih Coşkun ERTAŞ**  
**Kongre Dönem Başkanı**

## ÖNSÖZ

İlki Sakarya Üniversitesi, ikincisi Melikşah Üniversitesi tarafından gerçekleştirilmiş olan kongremiz bu yıl “3. Örgütsel Davranış Kongresi” adıyla Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü ev sahipliğinde 6-7 Kasım 2015 tarihlerinde Taşlıçiftlik Yerleşkesinde gerçekleştirilmektedir.

Örgütsel Davranış Kongresi oldukça genç bir kongre olmasına rağmen bilim dünyasındaki saygıdeğer yerini şimdiden almış görünmektedir. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi olarak böyle bir kongreyi gerçekleştirmiş olmanın haklı gururunu yaşamaktayız.

Bilindiği üzere kongrelerin temel amacı belirli bir bilim alanındaki akademisyen, araştırmacı ve uygulayıcıları bir araya getirerek o alanda bilgi üretiminin artmasını ve üretilen bilginin paylaşılabilesini sağlamaktır. Örgütsel Davranış Kongresi her geçen yıl daha fazla kurumsallaşarak bu hedefe emin adımlarla ilerlemektedir.

Kongremizin daha fazla kurumsallaşabilmesi için bu yıl bir takım yenilikler yapılmıştır. Bunlardan en önemlisi kongre logomuzun oluşturulmasıdır. Sayın Prof. Dr. Mahmut Paksoy hocamızın katkılarıyla logomuz dizayn edilmiş ve bundan sonraki kongrelerde de kullanılmak üzere hayata geçirilmiştir. Ayrıca bu yıl ilk defa kongre ormanı projesi hayata geçirilmiştir. “ 3. Örgütsel Davranış Kongresi Hatıra Ormanı” adıyla Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik kampüsü içerisinde tüm katılımcılarımız, danışma kurulu ve yürütme kurulu için bir hatıra ormanı yapılmıştır. Hatıra ormanımızda danışma kurulumuzdaki her hocamız ve yürütme kurulunda bu kongreye emeği geçen her arkadaşımız adına bir ağaç dikilerek adı geçen herkese fidan dikim sertifikası da verilmiştir.

2. Örgütsel Davranış Kongresinde başlatılan eğitim seminerleri bu yılki kongremizde de geliştirilerek devam ettirilmiştir. Bu çerçevede 5 Kasım 2015 Perşembe günü iki eğitim programımız gerçekleştirilmiştir. İlk program Sayın Yrd. Doç. Dr. Serkan Dolma hocamız tarafından “Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş” eğitimi ve Sayın Prof. Dr. Cengiz Yılmaz hocamız tarafından da “Uluslar arası Bilimsel Dergilerde Makale Yayınlanmanın Püf Noktaları” adlı eğitimler verilmiştir. Sözkonusu eğitimler için bizi kırmadan ve herhangi bir şey talep etmeden veren sayın hocalarımıza tüm katılımcılarımız adına sonsuz şükranlarımızı sunarız.

Kongremiz kapsamında bu yıl ilk defa araştırmacılar ile uygulayıcılar arasında bir etkileşim olması açısından, açılış konuşmalarından sonra bir akademisyen, kamudan bir üst düzey yönetici ve özel sektörden bir girişimci/üst düzey yöneticiden teşekkül panel gerçekleştirilmiştir.

Bu yılki kongremize toplam 250 adet bildiri özeti gelmiştir. Söz konusu bildiri özetleri için iki kademedен oluşan oldukça titiz bir hakemlik süreci gerçekleştirilmiştir. Hakem süreci sonucunda toplam 127 bildiri kongremizde sözlü sunum için kabul edilmiştir. Kabul edilen bildirilerden 17 tanesinin genişletilmiş özetleri bildiriler kitabının basımına yetiemediğinden ötürü dahil edilememiştir. Toplam 110 genişletilmiş özet bildiriler kitabına dahil edilerek, sözlü sunum için kongre programına alınmıştır.

Her kongrenin düzenlenmesinde olduğu gibi bu kongrenin düzenlenmesinde de oldukça yoğun ve tempolu bir çalışma orta konulmuştur. Üniversite içinden ve dışından bir çok insanın kongremize oldukça fazla katkısı ve emeği olmuştur. Bu bağlamda kongremize verdikleri desteklerinden dolayı Tokat Valimiz Sayın Cevdet Can'a, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Rektörümüz Sayın Prof. Dr. Mustafa Şahin'e, Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Sayın Dr. Vahdettin Ertaş'a, Tokat Belediye Başkanımız Sayın Eyüp Eroğlu'na, Turhal Belediye Başkanımız Sayın Yılmaz Bekler'e, Zile Belediye Başkanımız Sayın Lütfi Vidinel'e, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanımız Sayın Prof. Dr. Salih Barışık'a, İl Genel Meclisi Başkanı Sayın Adem Dizer'e ve İl Özel İdaresi Genel Sekreteri Sayın Recep Gökçe'ye, kongremize maddi destekte bulunan tüm sponsorlarımıza ve adını saymayı unutmuş olduğumuz bir çok değerli insana ve kuruma sonsuz teşekkürlerimizi sunarım.

Kongrenin alındığı ilk günden son ana kadar çalışan tüm yürütme kurulu üyelerine ayrı ayrı teşekkür ederim. Tam bu noktada ayrı paragraf açarak *Sayın Yrd. Doç. Dr. Musa Said Döven'e* ve doktora öğrencilerimizden Sayın Mustafa Canbek'e şükranlarımı sunarım.

Teşekkürlerin en büyüğünü ise tüm süreç boyunca işinden ve ailesinden vaktini ayırıp kongre için gece gündüz demeden, büyük bir özveri ile çalışan ve kongremizin sekretaryalığı görevini de üstlenmiş olan **Sayın Yrd. Doç. Dr. Sema Polatçı'ya**, yapmam gerekiyor zira onun özverisi olmasa bu kongre asla gerçekleştirilemezdi.

Bütün iyi niyetimize rağmen kongremizde bir takım eksikliklerin ya da hataların olması elbetteki kaçınılmazdır. Tüm hata ve eksikliklerimiz için bizleri hoş göreceğinizi temenni ediyorum.

Saygılarımla

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER  
GOP Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
Kongre Yürütme Kurulu Başkanı

### KONGRE DANIŞMA KURULU

|                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN    | (Erciyes Üniversitesi)          |
| Prof. Dr. Adem ÖĞÜT            | (Selçuk Üniversitesi)           |
| Prof. Dr. Azize ERGENELİ       | (Hacettepe Üniversitesi)        |
| Prof. Dr. Cavide UYARGİL       | (İstanbul Üniversitesi)         |
| Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR       | (Dokuz Eylül Üniversitesi)      |
| Prof. Dr. Çiğdem KIREL         | (Anadolu Üniversitesi)          |
| Prof. Dr. Deniz BÖRÜ           | (Marmara Üniversitesi)          |
| Prof. Dr. Dursun BİNGÖL        | (Gazi Üniversitesi)             |
| Prof. Dr. Enver ÖZKALP         | (Anadolu Üniversitesi)          |
| Prof. Dr. Hüner ŞENCAN         | (İstanbul Ticaret Üniversitesi) |
| Prof. Dr. İnci ERDEM           | (Marmara Üniversitesi)          |
| Prof. Dr. Kadir ARDIÇ          | (Sakarya Üniversitesi)          |
| Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU  | (Erciyes Üniversitesi)          |
| Prof. Dr. Mahmut PAKSOY        | (İstanbul Kültür Üniversitesi)  |
| Prof. Dr. Nurullah GENÇ        | (Merkez Bankası)                |
| Prof. Dr. Rana Özen KUTANİS    | (Sakarya Üniversitesi)          |
| Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU | (Sakarya Üniversitesi)          |
| Prof. Dr. Serpil AYTAÇ         | (Uludağ Üniversitesi)           |
| Prof. Dr. Suna TEVRÜZ          | (Marmara Üniversitesi)          |
| Prof. Dr. Tamer KOÇEL          | (İstanbul Kültür Üniversitesi)  |
| Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU   | (Uludağ Üniversitesi)           |



**KONGRE YÜRÜTME KURULU**

Prof. Dr. Mustafa ŞAHİN (*Gaziosmanpaşa Üni. Rektörü - Kongre Onursal Başkanı*)

Prof. Dr. Salih BARIŞIK (*Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF Dekanı*)

Prof. Dr. Fatih Coşkun ERTAŞ (*Kongre Dönem Başkanı*)

Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ

Prof. Dr. Murat SAYILI

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER (*Kongre Yürütme Kurulu Başkanı*)

Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI (*Kongre Sekreteryası*)

Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Yrd. Doç. Dr. Yücel EROL

Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÜL

Yrd. Doç. Dr. Adem TÜZEMEN

Yrd. Doç. Dr. Elif BOYRAZ

Yrd. Doç. Dr. Tuğba KILIÇER

Arş. Gör. Atilla KARKACIER

Arş. Gör. Oktay ÖZKAN

Arş. Gör. Murat YILDIRIM

Arş. Gör. Eda PAÇ

Dr. Engin KANBUR

Dok. Öğr. Mustafa CANBEK

## KONGRE BİLİM KURULU

|                                |                                    |
|--------------------------------|------------------------------------|
| Prof. Dr. Tamer KOÇEL          | (İstanbul Kültür Üniversitesi)     |
| Prof. Dr. Taner ACUNER         | (Karadeniz Teknik Üniversitesi)    |
| Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN    | (Erciyes Üniversitesi)             |
| Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN  | (İstanbul Teknik Üniversitesi)     |
| Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ         | (Gaziosmanpaşa Üniversitesi)       |
| Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ        | (Selçuk Üniversitesi)              |
| Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN      | (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü) |
| Prof. Dr. Kadir ARDIÇ          | (Sakarya Üniversitesi)             |
| Prof. Dr. Mahmut ARSLAN        | (Hacettepe Üniversitesi)           |
| Prof. Dr. Serpil AYTAÇ         | (Uludağ Üniversitesi)              |
| Prof. Dr. Refika BAKOĞLU       | (Marmara Üniversitesi)             |
| Prof. Dr. Türker BAŞ           | (Sakarya Üniversitesi)             |
| Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU | (Süleyman Şah Üniversitesi)        |
| Prof. Dr. Dursun BİNGÖL        | (Gazi Üniversitesi)                |
| Prof. Dr. Deniz BÖRÜ           | (Marmara Üniversitesi)             |
| Prof. Dr. Adnan ÇELİK          | (Selçuk Üniversitesi)              |
| Prof. Dr. Nigar DEMİRCAN ÇAKAR | (Düzce Üniversitesi)               |
| Prof. Dr. Gönen DÜNDAR         | (İstanbul Üniversitesi)            |
| Prof. Dr. Ferda ERDEM          | (Akdeniz Üniversitesi)             |
| Prof. Dr. İnci ERDEM           | (Marmara Üniversitesi)             |
| Prof. Dr. Oya ERDİL            | (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü) |
| Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ       | (İstanbul Şehir Üniversitesi)      |
| Prof. Dr. Azize ERGENELİ       | (Hacettepe Üniversitesi)           |
| Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU     | (Pamukkale Üniversitesi)           |
| Prof. Dr. Nurullah GENÇ        | (İstanbul Ticaret Üniversitesi)    |
| Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ           | (Pamukkale Üniversitesi)           |
| Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN     | (Atatürk Üniversitesi)             |
| Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU      | (Atatürk Üniversitesi)             |
| Prof. Dr. Halit KESKİN         | (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü) |
| Prof. Dr. Çiğdem KIREL         | (Anadolu Üniversitesi)             |
| Prof. Dr. Rana Özen KUTANİS    | (Sakarya Üniversitesi)             |
| Prof. Dr. Bilçin MEYDAN        | (Uludağ Üniversitesi)              |
| Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK     | (Atatürk Üniversitesi)             |
| Prof. Dr. Beyza OBA            | (İstanbul Bilgi Üniversitesi)      |
| Prof. Dr. Meltem ONAY          | (Celal Bayar Üniversitesi)         |
| Prof. Dr. Adem ÖĞÜT            | (Selçuk Üniversitesi)              |
| Prof. Dr. Mustafa ÖZBİLGİN     | (Brunel Üniversitesi)              |
| Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU  | (Erciyes Üniversitesi)             |
| Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN        | (Çukurova Üniversitesi)            |
| Prof. Dr. Şevki ÖZGENER        | (Nevşehir Üniversitesi)            |
| Prof. Dr. Enver ÖZKALP         | (Anadolu Üniversitesi)             |
| Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA        | (Afyon Kocatepe Üniversitesi)      |
| Prof. Dr. Ömür N. T. ÖZMEN     | (Dokuz Eylül Üniversitesi)         |

|                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| Prof. Dr. Mahmut PAKSOY         | (İstanbul Kültür Üniversitesi)  |
| Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU    | (Uludağ Üniversitesi)           |
| Prof. Dr. Handan Kepir SİNANGİL | (Marmara Üniversitesi)          |
| Prof. Dr. Hüner ŞENCAN          | (İstanbul Ticaret Üniversitesi) |
| Prof. Dr. Cavide UYARGİL        | (İstanbul Üniversitesi)         |
| Prof. Dr. Arzu WASTİ            | (Sabancı Üniversitesi)          |
| Prof. Dr. Azmi YALÇIN           | (Çukurova Üniversitesi)         |
| Prof. Dr. Uğur YOZGAT           | (Marmara Üniversitesi)          |
| Prof. Dr. Nejat BASIM           | (Başkent Üniversitesi)          |
| Prof. Dr. Mustafa Kemal DEMİRCİ | (Dumlupınar Üniversitesi)       |
| Prof. Dr. Aşkın KESER           | (Uludağ Üniversitesi)           |
| Prof. Dr. Hasan TUTAR           | (Sakarya Üniversitesi)          |
| Doç. Dr. Kubilay ÖZYER          | (Gaziosmanpaşa Üniversitesi)    |
| Doç. Dr. Abdurrahim EMHAN       | (Dicle Üniversitesi)            |
| Doç. Dr. Ramazan ERDEM          | (Süleyman Demirel Üniversitesi) |
| Doç. Dr. Güler İSLAMOĞLU        | (Marmara Üniversitesi)          |
| Doç. Dr. Muzaffer AYDEMİR       | (Yıldız Teknik Üniversitesi)    |
| Doç. Dr. Nurdan ÖZARALLI        | (Marmara Üniversitesi)          |
| Doç. Dr. Fatma Ayanoğlu ŞİŞMAN  | (Marmara Üniversitesi)          |
| Doç. Dr. Alev TORUN             | (Marmara Üniversitesi)          |
| Doç. Dr. Hüseyin YILMAZ         | (Uşak Üniversitesi)             |
| Doç. Dr. Senay YÜRÜR            | (Yalova Üniversitesi)           |
| Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI      | (Gaziosmanpaşa Üniversitesi)    |
| Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN   | (Gaziosmanpaşa Üniversitesi)    |
| Yrd. Doç. Dr. Yücel EROL        | (Gaziosmanpaşa Üniversitesi)    |

### KONGRE HAKEM KURULU

|                               |                                          |
|-------------------------------|------------------------------------------|
| Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN   | (Erciyes Üniversitesi)                   |
| Prof. Dr. Adem ÖĞÜT           | (Selçuk Üniversitesi)                    |
| Prof. Dr. Azize ERGENELİ      | (Hacettepe Üniversitesi)                 |
| Prof. Dr. Cavide UYARGİL      | (İstanbul Üniversitesi)                  |
| Prof. Dr. Çiğdem KIREL        | (Anadolu Üniversitesi)                   |
| Prof. Dr. Deniz BÖRÜ          | (Marmara Üniversitesi)                   |
| Prof. Dr. Dursun BİNGÖL       | (Gazi Üniversitesi)                      |
| Prof. Dr. Enver ÖZKALP        | (Anadolu Üniversitesi)                   |
| Prof. Dr. Hüner ŞENCAN        | (İstanbul Ticaret Üniversitesi)          |
| Prof. Dr. İnci ERDEM          | (Marmara Üniversitesi)                   |
| Prof. Dr. Kadir ARDIÇ         | (Sakarya Üniversitesi)                   |
| Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU | (Erciyes Üniversitesi)                   |
| Prof. Dr. Mahmut PAKSOY       | (İstanbul Kültür Üniversitesi)           |
| Prof. Dr. Rana Özen KUTANİS   | (Sakarya Üniversitesi)                   |
| Prof. Dr. Serpil AYTAÇ        | (Uludağ Üniversitesi)                    |
| Prof. Dr. Suna TEVRÜZ         | (Marmara Üniversitesi)                   |
| Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU  | (Uludağ Üniversitesi)                    |
| Prof. Dr. Şevki ÖZGENER       | (Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi) |
| Doç. Dr. Kubilay ÖZYER        | (Gaziosmanpaşa Üniversitesi )            |
| Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI    | (Gaziosmanpaşa Üniversitesi )            |

### ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRELERİ TARİHÇESİ

|                                                                                                                            |                                                  |                               |                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------|
|  <p><b>Gaziosmanpaşa Üniversitesi</b></p> | <b>3.<br/>ÖRGÜTSEL<br/>DAVRANIŞ<br/>KONGRESİ</b> | <b>Tarih</b>                  | 06-07-Kasım 2015                               |
|                                                                                                                            |                                                  | <b>Düzenleyen Kurum</b>       | Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü |
|                                                                                                                            |                                                  | <b>Dönem Başkanı</b>          | Prof. Dr. Fatih Coşkun ERTAŞ                   |
|                                                                                                                            |                                                  | <b>Yürütme Kurulu Başkanı</b> | Doç. Dr. Kubilay ÖZYER                         |
|                                                                                                                            |                                                  | <b>Yer</b>                    | Tokat - Taşlıçiftlik Yerleşkesi                |
|                                                                                                                            |                                                  | <b>Toplam Bildiri Sayısı</b>  | 110                                            |
|  <p><b>Melikşah Üniversitesi</b></p>     | <b>2.<br/>ÖRGÜTSEL<br/>DAVRANIŞ<br/>KONGRESİ</b> | <b>Tarih</b>                  | 7-8 Kasım 2014                                 |
|                                                                                                                            |                                                  | <b>Düzenleyen Kurum</b>       | Melikşah Üniversitesi İİBF                     |
|                                                                                                                            |                                                  | <b>Dönem Başkanı</b>          | Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU                  |
|                                                                                                                            |                                                  | <b>Yürütme Kurulu Başkanı</b> | Yrd. Doç. Dr. Tuğba DEDEOĞLU                   |
|                                                                                                                            |                                                  | <b>Yer</b>                    | Melikşah Üniversitesi Ommer Hotel              |
|                                                                                                                            |                                                  | <b>Toplam Bildiri Sayısı</b>  | 109                                            |
|  <p><b>SAKARYA ÜNİVERSİTESİ</b></p>     | <b>1.<br/>ÖRGÜTSEL<br/>DAVRANIŞ<br/>KONGRESİ</b> | <b>Tarih</b>                  | 15-16 Kasım 2013                               |
|                                                                                                                            |                                                  | <b>Düzenleyen Kurum</b>       | Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi         |
|                                                                                                                            |                                                  | <b>Dönem Başkanı</b>          | Prof. Dr. Gültekin YILDIZ                      |
|                                                                                                                            |                                                  | <b>Yürütme Kurulu Başkanı</b> | Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANIŞ                    |
|                                                                                                                            |                                                  | <b>Yer</b>                    | Sakarya - Elmas Garden Inn                     |
|                                                                                                                            |                                                  | <b>Toplam Bildiri Sayısı</b>  | 80                                             |

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SUNUŞ .....                                                                                                                                     | 5  |
| ÖNSÖZ .....                                                                                                                                     | 6  |
| KONGRE DANIŞMA KURULU .....                                                                                                                     | 8  |
| KONGRE YÜRÜTME KURULU .....                                                                                                                     | 9  |
| KONGRE BİLİM KURULU .....                                                                                                                       | 10 |
| KONGRE HAKEM KURULU .....                                                                                                                       | 12 |
| ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRELERİ TARİHÇESİ .....                                                                                                    | 13 |
| İÇİNDEKİLER .....                                                                                                                               | 14 |
| <br>1. OTURUM “İŞ TATMİNİ” .....                                                                                                                | 23 |
| Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Ve Ağ Kurma Davranışlarına Etkisi<br>Üzerine Bir Araştırma .....                | 24 |
| <b>Prof. Dr. Meltem Onay, Öğr. Gör. Muhammet Saygın, Öğr. Gör. Sibel Özafşarlıoğlu Sakallı</b>                                                  |    |
| İş Aile Yayılımının Bireyin İş Ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma .....                                               | 30 |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Sema Polatçı, Prof. Dr. Aşkın Keser</b>                                                                                        |    |
| Mutluyum İşimden De Memnunum: Öznel Ve Psikolojik İyi Oluşun Çalışanların İş Tatminine Etkileri .....                                           | 38 |
| <b>Doç. Dr. Soner Taslak, Öğr. Gör. Makbule Hürmet Çetinel, Öğr. Gör. Başak Nur Arasan</b>                                                      |    |
| <br>2. OTURUM “STRES” .....                                                                                                                     | 45 |
| Post-Modern İle Geleneksel Pazarlama Yöntemlerinin Tüketici Tutumları Ve Stresi Üzerindeki<br>Etkilerinin İncelenmesi .....                     | 46 |
| <b>Öğr. Gör. Duygu Uslu, Öğr. Gör. Esra İşbilen</b>                                                                                             |    |
| Düzenleyici Mod Ve Tutkunluğun Stres Üzerindeki Psikolojik Dengeleyiciliği: Bankacılık Ve<br>Telekomünikasyon Sektörlerinde Bir Araştırma ..... | 53 |
| <b>Prof. Dr. Uğur Yozgat, Gülçin Özmen</b>                                                                                                      |    |
| Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi Eğitim Sektöründe Bir Araştırma .....                                                    | 58 |
| <b>Ayşegül Özgün, Doç. Dr. Güler Tozkoparan</b>                                                                                                 |    |
| <br>3. OTURUM “ÖRGÜTSEL SESSİZLİK I” .....                                                                                                      | 65 |
| Ses Veriyorum Ama Güvende Miyim? Yönetici Tutumunun Çalışan Sesine Etkisi .....                                                                 | 66 |
| <b>Ela Ünler, Sibel Çalışkan, Burçak Vatansever Durmaz</b>                                                                                      |    |
| Tavuk Yumurta Paradoksu Metaforunda Örgüt Kültürü Ve Sessizlik Denklemi .....                                                                   | 72 |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Ezgi Cevher, Öğr. Gör. Dr. Umut Can Öztürk</b>                                                                                 |    |
| Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Adalet Ve Yönetici Desteği Etkileşimi: Hemşireler Üzerinde Bir<br>Araştırma .....                               | 78 |
| <b>Y. L. Öğr. Serdar Uslu, Hakkı Aktaş</b>                                                                                                      |    |
| <br>4. OTURUM “DEĞERLER” .....                                                                                                                  | 85 |
| Örgüt Kültürünün İş Yerinde Maneviyat Üzerindeki Katkısı .....                                                                                  | 86 |
| <b>Dok. Öğr. Zeynep Merve Ünal, Doç. Dr. Tülay Turgut</b>                                                                                       |    |

|                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| İşyeri Maneviyatının Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma .....                                                                                    | 91  |
| <b>Öğr. Gör. Demet Çakıroğlu, Prof. Dr. Enver Aydoğan, Prof. Dr. Hasan Tutar, Doç. Dr. Mehmet Altınöz</b>                                                       |     |
| Bireysel Temel Değerler Örgütlerde Sessizlik Tutumunu Açıklar Mı? .....                                                                                         | 97  |
| <b>Öğr. Gör. Önder Sakal, Arş. Gör. İhsan Aytekin</b>                                                                                                           |     |
| <b>5. OTURUM “ETİK”</b> .....                                                                                                                                   | 105 |
| Dönüştürücü Liderliğin Örgüt İçi Ahlaki Ortama Etkisi.....                                                                                                      | 106 |
| <b>Prof. Dr. Atılhan Naktiyok, Dr. Oktay Yanık</b>                                                                                                              |     |
| Psikolojik Sahiplenme İle Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Analizi Üzerine Aksaray İlinde Bir Araştırma.....                         | 111 |
| <b>Prof. Dr. Himmet Karadal, Okt. Turgut Emre Akyazı</b>                                                                                                        |     |
| Etik Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü .....                                                                         | 117 |
| <b>Ufuk Başar, Prof. Dr. H. Nejat Basım</b>                                                                                                                     |     |
| <b>6. OTURUM “PERFORMANS I”</b> .....                                                                                                                           | 123 |
| Psikolojik Sözleşme Ve Önemi (Psikolojik Sözleşme Değeri), Duygusal Emek, Psikolojik Sözleşme İhlali Ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ..... | 124 |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Mine Afacan Fındıklı, Doç. Dr. Ahmet Erkuş</b>                                                                                                 |     |
| İş Güvencesizliği Algısının İşgören Performansına Etkisinde Yöneticiye Duyulan Güvenin Düzenleyici Rolü .....                                                   | 129 |
| <b>Dr. M. Gökhan Bitmiş, Prof. Dr. Azize Ergeneli</b>                                                                                                           |     |
| Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçi İş Davranışı Ve Girişimci Davranışa Etkisi .....                                        | 135 |
| <b>Tolga Yılmaz, Öğr. Gör. Yavuz Gazibey</b>                                                                                                                    |     |
| Psikolojik İyi Oluşun Performansa Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma .....                                                                                 | 141 |
| <b>Doç. Dr. Hatice Necla Keleş, Öğr. Gör. Dr. Tuğba Kırıl Özkan</b>                                                                                             |     |
| <b>7. OTURUM “LİDERLİK I”</b> .....                                                                                                                             | 147 |
| Hayvan Çiftliği Romanındaki Koca Reis Dönüştürücü Bir Lider Midir?.....                                                                                         | 148 |
| <b>Arş. Gör. Mustafa Şeker, Prof. Dr. Rana Özen Kutanis</b>                                                                                                     |     |
| Hizmetkar Liderliğin Çalışma Yaşamının Kalitesi Üzerindeki Etkileri.....                                                                                        | 154 |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Emin Cihan Duyan, Arş. Gör. Simge Dindar</b>                                                                                                   |     |
| Lidere Yakın Olan Daha Kolay Terfi Eder Mi? .....                                                                                                               | 159 |
| <b>Doç. Dr. Sait Gürbüz, Arş. Gör. Özgür Ayhan, Dr. Oğuz Serhat</b>                                                                                             |     |
| Örgüt Kültürü Değerleri, Liderlik Roller ve Liderlik Tarzları İlişkisi: Tekirdağ Velimeşe Organize Sanayi Bölgesi Araştırması .....                             | 166 |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Korhan Arun, Uzm. Öğr. Nesli Kahraman, Uzm. Öğr. Mustafa Gedik, Mustafa Polat</b>                                                              |     |
| <b>8. OTURUM “PSİKOLOJİK SERMAYE”</b> .....                                                                                                                     | 171 |
| Ahilikte Psikolojik Sermaye Davranışı .....                                                                                                                     | 172 |
| <b>Öğr. Gör. Arzu Uğurlu Kara, Prof. Dr. Enver Aydoğan</b>                                                                                                      |     |

|                                                                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Örgütsel Sosyalleşme Ve Dayanışmanın Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi: Sosyalleşme Ve Dayanışma İlişkisinde Özdeşleşmenin Aracılık Rolü..... | 178 |
| <b>Doç. Dr. Ali Erbaşı, Arş. Gör. Zehranur Sanioğlu, Prof. Dr. Adnan Çelik</b>                                                                    |     |
| Çalışanların Psikolojik Sermaye Algıları Onların Duygusal Rol Davranışlarını Etkiler Mi? : Turizm Sektöründe Bir Araştırma .....                  | 188 |
| <b>Arzu Uğurlu Kara, Dr. Memduh Beğenirbaş</b>                                                                                                    |     |
| Öğrenilmiş Güçlülük: Bir Çaresi Midir Yalnızlığın? .....                                                                                          | 195 |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Derya Ergun Özler, Arş. Gör. İbrahim Kırmızı, Arş. Gör. Canan Kırmızı</b>                                                        |     |
| <b>9. OTURUM “KİŞİLİK”</b> .....                                                                                                                  | 201 |
| Türkiye’deki Beş Faktör Kişilik Özellikleri Araştırmalarının Meta Analizi .....                                                                   | 202 |
| <b>Doç. Dr. Fatih Çetin, Doç. Dr. İpek Kalemci Tüzün, Prof. Dr. H. Nejat Basım</b>                                                                |     |
| Sorumluluk Kişilik Özelliğinin Presenteeism –Hastayken İşe Gelme– Davranışları Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma .....           | 207 |
| <b>Dr. Harun Yıldız, Dr. Bora Yıldız, Dok. Öğr. Vedat Moloğlu</b>                                                                                 |     |
| Liderin Kişilik Özelliklerinin Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Etkisi .....                                                                          | 213 |
| <b>Mehmet Kahya, Doç. Dr. Faruk Şahin</b>                                                                                                         |     |
| Kişilik Faktörleri Ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Rolü ..                                             | 219 |
| <b>Dok. Öğr. İnan Eryılmaz, Arş. Gör. Deniz Dirik, Prof. Dr. Sevinç Köse</b>                                                                      |     |
| <b>10. OTURUM “LİDERLİK II”</b> .....                                                                                                             | 225 |
| Örgütsel Yenilikçiliğin Olumlu Liderlik Aracılığıyla Çalışanlara Etkilerinin İncelenmesi.....                                                     | 226 |
| <b>Öğr. Gör. Dr. Tuna Uslu, Öğr. Gör. Dr. Gül Eser, Öğr. Gör. Aral Noyan, Öğr. Gör. Duygu Çubuk</b>                                               |     |
| Güçlendiren Lider Davranışları Çalışanın Psikolojik Ve Yapısal Güçlendirilmesini Nasıl Etkiliyor? .....                                           | 233 |
| <b>Sema Gedik, İdil Işık</b>                                                                                                                      |     |
| Genç Mentorluk Uygulaması Ve Liderlik Gelişimine Olan Katkısı .....                                                                               | 239 |
| <b>Çiğdem Vatansever, Sibel Çalışkan</b>                                                                                                          |     |
| Çalışan Yalnızlığının İş Ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Rolü .....                                                 | 245 |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Sema Polatçı, Dok. Öğr. Mihriban Cindiloğlu, Öğr. Gör. Fatih Özçalık, Öğr. Gör. Zümrül Gültekin</b>                              |     |
| <b>11. OTURUM “ÖRGÜTSEL ADALET”</b> .....                                                                                                         | 253 |
| Denetim Odağının Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği .....                                                       | 254 |
| <b>Y. L. Öğr. Mustafa Hamit Alat</b>                                                                                                              |     |
| Güven Tesis Edici Bir Davranış Adaletsizliği Nasıl Tetikler?: Benmerkezcil Yanlılık Ve Güven Asimetrisi .....                                     | 259 |
| <b>Engin Bağış Öztürk, Selcen Kılıçaslan Gökoğlu, Gökhan Karagonlar</b>                                                                           |     |
| Ödüllendirme Sisteminin Ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sinizmle İlişkisi (Tokat İli Lise Öğretmenleri Üzerinde Bir İnceleme) .....         | 264 |
| <b>Öğr. Gör. Hülya Akyüz, Bil. Tek. Öğ. Mustafa Akyüz, Murat Akyüz</b>                                                                            |     |



12. OTURUM “KARAR VERME” .....271

İşyeri Cinsiyet Kompozisyonunun Algılanan Sosyal Sorun Çözmedeki Rolü: Sivil Toplum Kuruluşu Uygulaması Örneği .....272

**Dok. Öğr. Nurcan Kemikkıran, Dok. Öğr. Hale Alan**

Davranışsal Karar Verme Modelleri: Teori Ve Uygulamadaki Süreçlerin Karşılaştırmalı Analizi .....276

**Dr. Okan Yaşar**

Farkındalık Kavramının Karar Verme Sürecine Etkisi .....280

**Arş. Gör. Yaprak Kalafatoğlu, Doç. Dr. Tülay Turgut**

13. OTURUM “DUYGUSAL EMEK” .....287

Öğretmenlerin Duygusal Emek Kullanımı İle Mesleki Özdeşleşme Seviyeleri Ve Mesleki Doyumları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma.....288

**Yrd. Doç. Dr. İrge Şener, Y. L. Öğr. Zeynep Nazlı Yıldırım, Y. L. Öğr. Dilşah Yağmur Turhan**

Duygusal Emek Ve Prososyal Motivasyonun İşe Gömülmüşlüğü Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama .....294

**Mustafa Kesen, Bülent Akyüz**

Toplumsal Cinsiyetin Örgüt Yapıları Üzerindeki Düzenleyiciliği; Kadının Duygusal Emeğine Yön Veren Normlar Üzerine Bir Araştırma .....300

**Dok. Öğr. Sevim Ünlü, Arş. Gör. Dr. Onur Ünlü**

14. OTURUM “POZİTİF PSİKOLOJİ” .....305

İş Ortamında Pozitif Psikolojinin Çalışanları Güçlendirmedeki Rolü Ve Bu Sürecin Olumlu Örgütsel Davranışlara Ve Psikolojik Sahiplenmeye Olan Etkisi .....306

**Öğr. Gör. Dr. Tuna Uslu, Öğr. Gör. Aral Noyan, Öğr. Gör. Dr. Gül Eser**

Hangarda Çalışmak: Psikolojik Sermayenin Bakım Teknisyenlerinin İş Tutum Ve Davranışlarına Etkisi .....313

**Sait Gürbüz, Hilal Bozkurt Yıldırım, Ertan Derin**

İşyeri Güvenliğine Bakışta Akademik Eğitimin Rolü: Geleceğin Yöneticilerini/Çalışanlarını Nasıl Yönlendiriyoruz? .....320

**Doç. Dr. Hasan Tağraf, Arş. Gör. Ahmet Murat Özkan, Arş. Gör. Ali Oğuz Bayrakçıl, Arş. Gör. Mustafa Bilgehan Kutlu**

15. OTURUM “ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA ÇEŞİTLİ KONULAR” .....327

İK, Örgütsel Davranış Ve Örgütsel Psikoloji: Hangisi? .....328

**Doç. Dr. Gürhan Uysal**

Ölüm Endişesinden En Az Etkilenen Geleceğin Aranan İnsan Kaynağına Mı Sahibiz? .....331

**Doç. Dr. İbrahim Sani Mert, Yrd. Doç. Dr. Hakan Turgut**

16. OTURUM “KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU” .....337

Kişİ-Çevre Uyumu Ve Takım Çalışması İşlevsizliği İlişkisinde Ahlaki Çözölmenin Aracı Rolü .....338

**Yrd. Doç. Dr. Emre Erbaş, Doç. Dr. Nilüfer Şahin Perçin**

|                                                                                                                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Psikolojik İklimin Yabancılaşmaya Etkisinde Birey Örgüt Uyumu Fark Yaratır mı? .....                                                                             | 342        |
| <b>Prof. Dr. Ömer Faruk İşcan, Arş. Gör. Sezin Çakır</b>                                                                                                         |            |
| Etik İlkeler Bağlamında Kişi Örgüt Uyumunun Örgütsel Ortamda Sessizlik Davranışına Etkisi .....                                                                  | 347        |
| <b>Öğr. Gör. Kemal Köksal, Doç. Dr. Cem Harun Meydan</b>                                                                                                         |            |
| <b>17. OTURUM “ÖZYETERLİLİK” .....</b>                                                                                                                           | <b>355</b> |
| Geri Bildirimin Araştırma Görevlilerinin Öz-Yeterlilikleri Üzerindeki Etkisi.....                                                                                | 356        |
| <b>Öğr. Gör. Ömer Erdem Koçak, Arş. Gör. Bilal Çankır</b>                                                                                                        |            |
| Mesleğe Bağlılık Ve Mesleki Öz-Yeterlilik Algısının Bilgi Paylaşma Davranışına Etkisi .....                                                                      | 362        |
| <b>Arş. Gör. Melike Şentürk, Yrd. Doç. Dr. Aysun Çetin, Yrd. Doç. Dr. Esra Erenler Tekmen</b>                                                                    |            |
| Örgütlerde Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışmasının Çalışanların Öz-Yeterlilik Algıları Üzerindeki Etkisi ....                                                       | 368        |
| <b>Dr. Engin Kanbur, Dok. Öğr. Mustafa Canbek, Doç. Dr. Kubilay Özzer</b>                                                                                        |            |
| <b>18. OTURUM “ÖRGÜTSEL SESSİZLİK” .....</b>                                                                                                                     | <b>375</b> |
| Kontrol Odağı Örgütsel Sessizliği Etkiler mi? Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma .....                                                                         | 376        |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Emine Çetinel, Yrd. Doç. Dr. Sevdije Ersoy Yılmaz</b>                                                                                           |            |
| Mobbingin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma.....                                                                                     | 382        |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Ferda Alper Ay, Doç. Dr. Hasan Tağraf, Arş. Gör. Ahmet Murat Özkan, Y. L. Öğr. Figen Polat</b>                                                  |            |
| İstismarcı Yönetim Algısı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Güç Mesafesi Ve Örgütsel Tabanlı Benlik Saygısı Değişkenlerinin Rolü .....                  | 389        |
| <b>Öğr. Gör. Önder Sakal, Doç. Dr. Sebahattin Yıldız</b>                                                                                                         |            |
| <b>19. OTURUM “ÖRGÜTSEL BAĞLILIK” .....</b>                                                                                                                      | <b>397</b> |
| Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Banka Sektöründe Bir Uygulama .....                       | 398        |
| <b>Prof. Dr. Mustafa Kemal Demirci, Arş. Gör. Zehra Yeni, Arş. Gör. Hilal Baran</b>                                                                              |            |
| Hizmetkâr Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hizmet Sektöründe Uygulama.....                                                                                | 405        |
| <b>Doç. Dr. Metin Uluköy, Öğr. Gör. Doğan Dalgıç</b>                                                                                                             |            |
| Örgütsel Bağlılık Alt Formları Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Sosyal Yardımlaşma Ve Dayanışma Vakfı Personeli Üzerine Bir Araştırma .....            | 412        |
| <b>Öğr. Gör. İsmail Alici, Dok. Öğr. Ahmet Mumcu</b>                                                                                                             |            |
| <b>20. OTURUM “İŞTEN AYRILMA NİYETİ” .....</b>                                                                                                                   | <b>419</b> |
| İlk Yöneticinin Çalışanı Baltalamasının Öz Yeterlilik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yetkin Yöneticilerin Baltalayıcı Davranışları Daha mı Zararlı? ..... | 420        |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Gökhan Karagonlar, Yrd. Doç. Dr. Engin Bağış Öztürk, Prof. Dr. Ömür N. T. Özmen</b>                                                             |            |
| İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü.....                                                                   | 424        |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza İnce, Doç. Dr. Onur Balkan, Yrd. Doç. Dr. Ahmet Emin Serin</b>                                                                         |            |

|                                                                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| İş Yeri Arkadaşlığının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Uygulama.....                                       | 430 |
| <b>Doç. Dr. Özlem Çetinkaya Bozkurt, Yrd. Doç. Dr. Esra B. Bulgurcu Gürel, Yrd. Doç. Dr. Ali Murat Alparslan</b>                                                   |     |
| <b>21. OTURUM “ÖRGÜT KÜLTÜRÜ”</b> .....                                                                                                                            | 437 |
| Örgüt Kültürü Ve Kontrol Odağının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi: Ortaöğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma.....                                       | 438 |
| <b>Dr. Okan Yaşar</b>                                                                                                                                              |     |
| Örgüt Kültürünün Şekillenmesindeki Bileşenlerden Biri Örgütsel Hikâyeler: Sağlık Örgütlerinde Bir Alan Araştırması.....                                            | 442 |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Yücel Erol, Dok. Öğr. Müslüme Akyüz, Yrd. Doç. Dr. Fikret Sözbilir</b>                                                                            |     |
| Örgüt Kültürüne İlişkin Bazı Unsurların Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinin İncelenmesi .....                                                                     | 449 |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Ali Acaray</b>                                                                                                                                    |     |
| <b>22. OTURUM “ÖRGÜTE VE LİDERE GÜVEN”</b> .....                                                                                                                   | 459 |
| Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Güven Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma ..... | 460 |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Necla Öykü İyigün, Arş. Gör. Mehmet Sağlam, Dok. Öğr. Ahmet Gümüş</b>                                                                             |     |
| Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven Ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma .....                                                        | 468 |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Ferda Üstün, Doç. Dr. Kemal Can Kılıç</b>                                                                                                         |     |
| Lidere Duyulan Güven Üzerinde Hizmetkâr Liderliğin Katkısı .....                                                                                                   | 474 |
| <b>Dr. Ömer Özdemir</b>                                                                                                                                            |     |
| <b>23. OTURUM “ÖRGÜT İKLİMİ”</b> .....                                                                                                                             | 483 |
| Örgüt İkliminin Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Olan Etkisinde GÜDÜLENME Seviyelerinin Şartlı Değişken Etkisi .....                                                | 484 |
| <b>Dr. Mine Türker, Yrd. Doç. Dr. Emel Esen</b>                                                                                                                    |     |
| İş Yaşamında Mutluluk, Örgüt İklimi, İş Motivasyonu Ve İşe Adanma Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi .....                                                         | 489 |
| <b>Doç. Dr. Ahmet Erkuş, Doç. Dr. Ela Ünler, Berna Bülbül</b>                                                                                                      |     |
| Algılanan İş Güvenliği İklimi Ve Hiyerarşik Kültürün Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkileri .....                                                                 | 492 |
| <b>Dr. Tuğrul Oğuzhan</b>                                                                                                                                          |     |
| <b>24. OTURUM “ÖRGÜTSEL SESSİZLİK 3”</b> .....                                                                                                                     | 499 |
| Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Ses: Çalışanların Örgütsel Destek Algısı Açısından Bir İnceleme.....                                                                | 500 |
| <b>Mahsa Serpoush, Cemalettin Öcal Fidanboy, Doç. Dr. Hakkı Okan Yeloğlu</b>                                                                                       |     |
| Mobbingin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Aksaray İli Devlet Hastanesi Örneği.....                                                                           | 504 |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Halit Yıldırım, Arş. Gör. Şerife Uğuz Arsu</b>                                                                                                    |     |
| Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Çevresine Uyumun İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama .....                                             | 511 |
| <b>Yrd. Doç. Dr. İrge Şener, Y. L. Öğr. Dilşah Yağmur Turhan, Y. L. Öğr. Zeynep Nazlı Yıldırım</b>                                                                 |     |

|                                                                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 25. OTURUM “ÖRGÜTSEL VE KÜLTÜREL ZEKA” .....                                                                                                                   | 517 |
| Örgütlerde Kültürel Zekânın İletişim Becerileri İle İlişisine Yönelik Bir Araştırma.....                                                                       | 518 |
| <b>Öğr. Gör. Dr. Nuray Mercan, Öğr. Gör. Dr. Vasfi Kahya</b>                                                                                                   |     |
| Kültürel Zekâ Düzeyi Tükenmişlik Ve İş Performansını Etkiler M Çok Uluslu Kosova Güvenlik Güçleri<br>Örneği .....                                              | 523 |
| <b>Dr. Memduh Beğenirbaş, Dr. Ercan Turgut</b>                                                                                                                 |     |
| Sağlık Kurumlarında Örgütsel Zeka Düzeyini Etkileyen Özellikler: Bir Alan Araştırması .....                                                                    | 531 |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Ali Ünal</b>                                                                                                                                  |     |
| 26. OTURUM “AHİLİK VE GİRİŞİMCİLİK” .....                                                                                                                      | 537 |
| Ahilik Örgütsel Yapısı Ve Davranış Şekillerinin Kurumsal Yaklaşım Esaslarına Göre İncelenmesi: Tokat<br>Ahi Şecerenamesi Üzerine Bir Araştırma .....           | 538 |
| <b>Dr. Muzafer Aydemir</b>                                                                                                                                     |     |
| Bilişsel Farkındalık İle Girişimci Kişilik Arasındaki İlişkide Mizaç-Karakter Özelliklerinin Aracı Rolü ...                                                    | 544 |
| <b>Dr. Serdar Yener, Yrd. Doç. Dr. Aykut Arslan, Dr. Özgür Demirtaş</b>                                                                                        |     |
| Beş Faktör Kişilik Modeline Göre Girişimciler Ve Memurların Kişilik Farklılıklarının Karşılaştırılması                                                         | 550 |
| <b>Arş. Gör. Alperen Kayasandık, Arş. Gör. Resul Güleç, Yrd. Doç. Dr. Aysun Çetin</b>                                                                          |     |
| 27. OTURUM “ÇATIŞMA” .....                                                                                                                                     | 557 |
| Kişiler Arası Örgütsel Çatışma: Bir Vakıf Üniversitesinde Durum Çalışması .....                                                                                | 558 |
| <b>Öğr. Gör. Meral Kızrak</b>                                                                                                                                  |     |
| İş-Aile Çatışmasının Algılanan Örgütsel Destek İle İş Stresi Arasındaki İlişkideki Rolü .....                                                                  | 565 |
| <b>Arş. Gör. Aynur Taş, Doç. Dr. Arzu İlsev, Prof. Dr. Azize Ergeneli</b>                                                                                      |     |
| Psikolojik Temel İhtiyaçların Tatmin Edilmesi İş-Aile Çatışmasının Sonuçlarını Etkiler Mi? Temel<br>İhtiyaçların Tatmininin Aracılık Rolünün İncelenmesi ..... | 570 |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Aytül Ayşe Özdemir, Doç. Dr. Fikret Er</b>                                                                                                    |     |
| 28. OTURUM “POLİTİK DAVRANIŞLAR” .....                                                                                                                         | 579 |
| Çalışanların Uyguladıkları İzlenim Yönetimi Taktiklerinin, Örgüt İçi Sosyal Konumlarına Olan Etkisinin<br>Ağ Analizi İle Tespiti .....                         | 580 |
| <b>Öğr. Gör. Dr. Tuğrul Oğuzhan, Öğr. Gör. Kemal Köksal, Öğr. Gör. Dr. Ercan Turgut</b>                                                                        |     |
| Anlaşmazlıklarda Yüksek Değer Ve Güçlü İlişkileri Başarmada Müzakere Davranışı: Strateji Ve Taktik<br>Seçimi.....                                              | 587 |
| <b>Dr. Murat Yusuf Uçan</b>                                                                                                                                    |     |
| Politik Davranışlar Tükenmişliği Etkiler Mi? Bu Etkileşimde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü Var Mıdır?<br>.....                                                 | 595 |
| <b>Öğr. Gör. Zümral Gültekin, Dok. Öğr. Mihriban Cindiloğlu</b>                                                                                                |     |
| 29. OTURUM “ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN KARANLIK YÜZÜ” .....                                                                                                           | 601 |
| Örgütlerde Nepotizm Ve Sessizlik, Sinik Davranışların Oluşmasına Zemin Hazırlar Mı .....                                                                       | 602 |
| <b>Öğr. Gör. Dr. Meltem Dirican, Öğr. Gör. Azizhan Esiroğlu, Arş. Gör. Mürsel Güler, Öğr. Gör. Nurcan Güneş</b>                                                |     |

|                                                                                                                                                                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| İstanbul'daki Özel Spor İşletmelerinde Çalışan Fitness Antrenörlerinin Örgütsel Sinizm Ve Ücret Adalet Algıilişkisinin İncelenmesi .....                                                                                  | 610        |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Hanife Banu Ataman Yancı, Okt. Suzan Dal, Emrah Serdar</b>                                                                                                                                               |            |
| Teknofobi Düzeyi Ve Örgütsel Atalet İlişkisi: Gaziantep İli Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma .....                                                                                                                       | 615        |
| <b>Doç. Dr. Nurettin İbrahimoglu, Arş. Gör. Mehmet Seyhan, Öğr. Gör. Feride Bal</b>                                                                                                                                       |            |
| <b>30. OTURUM "ÖRGÜTSEL SAPMA" .....</b>                                                                                                                                                                                  | <b>621</b> |
| Sanal Kaytarma Türü Sapkın Davranışın Örgütün Organiklik Derecesi Açısından İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşu Örneği .....                                                                                                   | 622        |
| <b>Prof. Dr. Deniz Taşcı, Öğr. Gör. Burak Özdemir, Arş. Gör. Hamit Murat Özcan</b>                                                                                                                                        |            |
| Dünyaya İlişkin Varsayımlar Ve Özerklik Algısının Çalışanlarda Olumlu Sosyal Davranışlar Ve Saldırganlık İle İlişkilerinin İncelenmesi: Öz-Belirleme Ve Pozitif Yanılsamalar Kuramları Bağlamında Bir Değerlendirme ..... | 628        |
| <b>Öğr. Gör. Dr. Seçil Bal Taştan, Dr. Cem Güçel, Yrd. Doç. Dr. Emre İşçi</b>                                                                                                                                             |            |
| Kiş-i-Örgüt Uyumunun Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi .....                                                                                                                                                    | 635        |
| <b>Arş. Gör. Selma Banu İştahlı</b>                                                                                                                                                                                       |            |
| <b>31. OTURUM "ÖRGÜTLERDE GÜÇ VE POLİTİKA" .....</b>                                                                                                                                                                      | <b>643</b> |
| Güç Kaynakları Açısından İbn-i Haldun (Mukaddime) Ve Machiavelli (Hükümdar) Karşılaştırması ....                                                                                                                          | 644        |
| <b>Prof. Dr. Nurullah Genç, Yrd. Doç. Dr. Murat Yalçıntaş, Yrd. Doç. Dr. N. Öykü İyigün</b>                                                                                                                               |            |
| Örgütsel Politika Algısının Ardılları Üzerine Görgül Bir Araştırma .....                                                                                                                                                  | 650        |
| <b>Ufuk Başar, Hale Alan, Dr. Mustafa Kemal Topcu, Öğr. Gör. Seval Aksoy</b>                                                                                                                                              |            |
| Kusursuzluk Da Bir Kusur Mu? Yorgunluğu Tetikleyen Bir Faktör Olarak Süper Kadın Sendromu .....                                                                                                                           | 656        |
| <b>Aysun Kanbur, Güneş Han Salihoğlu</b>                                                                                                                                                                                  |            |
| <b>32. OTURUM "TÜKENMİŞLİK" .....</b>                                                                                                                                                                                     | <b>663</b> |
| Öğretmenlerde İş Ve Yaşam Doyumunun Tükenmişliğe Etkisinin Nicel Ve Nitel Olarak İncelenmesi                                                                                                                              | 664        |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Ufuk Orhan</b>                                                                                                                                                                                           |            |
| Duygusal Zeka Ve Tükenmişlik İlişkisine Yaşam Tatmininin Etkisi: Görgül Bir Araştırma .....                                                                                                                               | 671        |
| <b>Doç. Dr. H. Sinem Ergun, Arş. Gör. S. Begüm Samur Teraman</b>                                                                                                                                                          |            |
| Y Kuşağı Çalışanlarına Göre İşe Yabancılaşma Ve Mesleki Tükenmişlik Kavramları Ve Bu Kavramların Yeniden Analizi: Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşireler Üzerinde Uygulamalı Bir Çalışma .....                            | 677        |
| <b>Arş. Gör. Merve Zeynep Kimsesiz, Arş. Gör. Betül Solmaz</b>                                                                                                                                                            |            |
| <b>33. OTURUM "KARİYER" .....</b>                                                                                                                                                                                         | <b>683</b> |
| Olağandışı İşyeri Davranışlarının Bir Öncülü Olarak Kariyerizm .....                                                                                                                                                      | 684        |
| <b>Dr. Bora Yıldız, Dr. Harun Yıldız, Prof. Dr. Lütfihak Alpkan</b>                                                                                                                                                       |            |
| Hemşire Adaylarının Kariyer Planlarında Yaşlı Bakım Hemşireliği Ve Diğer Hemşirelik Alanlarına Yönelik Tutumları .....                                                                                                    | 690        |
| <b>Arş. Gör. Cem Güney Özveren, Öğr. Gör. Dr. Nihal Ünaldı, Arş. Gör. Oya Çelebi Çakıroğlu, Uzm. Güler Önder, Doç. Dr. Emrah Önder</b>                                                                                    |            |

|                                                                                                                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştığı Sorunlar Üzerine Bir Odak Grup Çalışması .....                                                                                                         | 694        |
| <b>Aslı Vural, Bahar Barut, Öğr. Gör. Burçak Kızıltan, Sıla Kulaksız</b>                                                                                                                         |            |
| <b>34. OTURUM “PERFROMANS II” .....</b>                                                                                                                                                          | <b>699</b> |
| Zaman Yönetimi İle İş Performansı İlişkisinde Sanal Aylaklığın Aracılık Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma .....                                                                            | 700        |
| <b>Yrd. Doç. Dr. Mine Afacan Fındıklı, Arş. Gör. Şahika Burçin Tatar</b>                                                                                                                         |            |
| Bireysel İş Performansına Yönelik Çabada Hangi Psikolojik Motivasyon Faktörleri Etkilidir? Örtük Gelişim Model Analizi .....                                                                     | 705        |
| <b>Doç. Dr. Fatih Çetin, Doç. Dr. İpek Kalemci Tüzün, Doç. Dr. Duysal Askun Çelik</b>                                                                                                            |            |
| Sağlık Yöneticilerinin Yetkinlik Algılarını Değerlendirmeye Yönelik Nitel Bir Araştırma .....                                                                                                    | 710        |
| <b>Öğr. Gör. Aslı Köse Ünal</b>                                                                                                                                                                  |            |
| <b>35. OTURUM “İŞ ORTAMINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR” .....</b>                                                                                                                                     | <b>717</b> |
| İş Ortamında Engelli Çalışanlarla İlk Karşılaşma Deneyimi Ve Birlikte Çalışma Yaşantısının Engelli Çalışanın Algılanışına Etkileri: Yorumlayıcı Fenomenolojik Analiz Yönetimi İle İnceleme ..... | 718        |
| <b>Thokozani K. Manguwo Mbewe, İdil Işık</b>                                                                                                                                                     |            |
| Psikolojik Sözleşmenin İhbar (Whistleblowing) Türlerine Etkisi: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma ..                                                                                              | 722        |
| <b>Prof. Dr. Rana Özen Kutanis, Yrd. Doç. Dr. Fatma Gamze Bozkurt, Ahmet Karakiraz</b>                                                                                                           |            |
| Örgütsel Adalet Algısı Olumsuz Durumları İfşa Etme (Whistleblowing) Konusunda Çalışanları Cesaretlendirir Mi? Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma .....                                       | 727        |
| <b>Senay Yürür, Sima Nart, Nihal Yazıcı</b>                                                                                                                                                      |            |
| İtici İşyeri Ortamının İnsan Enerjisine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Uygulama .....                                                                                                             | 733        |
| <b>Mahmut Özdevecioğlu, Fatma İnce, Mustafa Karaca, Ali Bayram</b>                                                                                                                               |            |

## 1. OTURUM

### “İŞ TATMİNİ”

**Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini ve Ağ Kurma**

**Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma**

Prof. Dr. Meltem Onay, Öğr. Gör. Muhammet Saygın, Öğr. Gör. Sibel Özafşarlıoğlu

Sakallı

**İş Aile Yayılımının Bireyin İş ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir**

**Araştırma**

Yrd. Doç. Dr. Sema Polatçı, Prof. Dr. Aşkın Keser

**Mutluyum İşimden de Memnunum: Öznel ve Psikolojik İyi Oluşun Çalışanların İş**

**Tatminine Etkileri**

Doç. Dr. Soner Taslak, Öğr. Gör. Makbule Hürmet Çetinel, Öğr. Gör. Başak Nur

Arasan

## **GELİŞMELERİ KAÇIRMA KORKUSUNUN SAĞLIK ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ VE AĞ KURMA DAVRANIŞLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Prof. Dr. Meltem ONAY**

Celal Bayar Üniversitesi, meltemonay@gmail.com

**Öğr. Gör. Muhammet SAYGIN**

Mersin Üniversitesi, msaygin@mersin.edu.tr

**Öğr. Gör. Sibel ÖZAFŞARLIOĞLU SAKALLI**

Uşak Üniversitesi, sibel.ozafsarlioglu@usak.edu.tr

### **Özet**

Gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO), bireylerin sosyal ağlar aracılığıyla etrafında yaşanan gelişmeleri takip etme arzularını ifade ettiği gibi aynı zamanda diğer bireylerin yaşamlarında gerçekleşen gelişmeleri izlemek anlamına da gelmektedir. Kimi bireylerde istemsiz biçimde gerçekleşen bir davranış olma yönünde ilerleyen FoMO eğilimi, çalışanların performanslarını ve kurumlarının verimliliklerini etkileyebilme ihtimali bulunması bakımından incelenmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ağ kurma becerisi, bireylerin iş yerindeki değişimi etkilemek için sosyal ağlarını kullanma ve geliştirmesi anlamına gelmektedir. Bireylerde ağ kurma becerisinin olması işbirliğinin gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. İşbirliğinin olduğu örgütlerde uyum ve motivasyonu arttırmaktadır. Bireyin yaptığı işten tatmin olması, motive olmasına, verimli ve ikili ilişkilerinde daha sağlıklı iletişim kurmasına olanak sağlamaktadır. Ancak bu sayede birey çalıştığı kuruma katkı sağlayabilmekte ve yaptığı işten tatmin olabilmektedir. İş tatmini ise, kişinin işini veya iş tecrübesini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durum şeklinde açıklanabilir (Vroom, 1964: 99). İş tatmini, bir iş durumuna karşı gösterilen duygusal bir tepkidir. Genellikle çıktılar, beklentileri ne derece karşıladığı ile ilgilidir (Luthans 1995: 170-172).

Bu çalışmada, teknolojik gelişmelerin ve erişilebilirliğin ilerlemesiyle ortaya çıkan ve sosyal medya bağımlılığı neticesinde giderek ilerleyen “gelişmeleri kaçırma korkusu” (FoMO)’nun çalışanlarının iş tatmini ve ağ kurma davranışlarına etkisi incelenmiştir. Sağlık çalışanlarının katılımcı olarak belirlendiği çalışmada veriler Silifke ilçesinde faaliyet gösteren özel bir sağlık kuruluşu çalışanlarından elde edilmiştir. Veri toplama formunda katılımcıların gelişmeleri kaçırma korkularını belirlemek için Przybylski, Murayama, DeHaan ve Gladwell (2013)’in çalışmalarında kullanmış oldukları “FoMO Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Katılımcıların iş tatmini düzeylerini belirlemek için Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Yelboğa (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanan Minnesota İş Tatmini ölçeği; ağ kurma davranışlarını belirlemek içinde Michael ve Yukl (1993); Forret ve Dougherty (2001, 2004) ve Özdemir (2007)’in çalışmalarında yararlandıkları “Ağ Kurma Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Ayrıca, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla “cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, meslek, gelir durumu, yabancı dil bilgisi, deneyim, ebeveyn bilgileri” gibi çok sayıda değişken veri toplama formuna yerleştirilmiştir. Çalışmada sosyo-demografik özelliklere göre FoMO eğiliminin ne düzeyde değişim gösterdiğinin ve çalışanların iş tatmini ile ağ kurma davranışına etkisinin belirlenmesinin oldukça sınırlı sayıda çalışılmış olan FOMO eğilimine olan ilgiyi artırması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Gelişmeleri Kaçırma Korkusu, İş Tatmini, Ağ Kurma Davranışı*

### **1. Giriş**

Araştırmanın temel dayanağı sağlık çalışanlarının gelişmeleri kaçırma korkuları (FoMO) ile ağ kurma davranışları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Buna göre veriler Mersin ili Silifke ilçesinde sağlık çalışanlarından birebir görüşme yöntemiyle anket formu kullanılarak elde edilmiş SPSS 20 yazılımı ile analize tabii tutulmuştur. Araştırmanın varsayımları düşünüldüğünde, katılımcıların gelişmeleri kaçırma korkusu ile ilerleyen teknoloji sayesinde hayatımızda yer etmiş olan sosyal medya kullanımının iş tatmini ve ağ kurma davranışlarına etkisinin olduğudur. Buna göre, görevi başındayken veya dinlenme aşamasındayken özellikle mesai saatleri içerisinde sıkça kullanılan sosyal medya hesapları, çalışanların ağ kurma davranışlarını ve iş tatminlerini etkilemektedir.



Araştırmanın, son günlerde giderek popüler bir kavram haline gelen FoMO'yu iş tatmini ve ağ kurma ile ilişkilendirmesi ve sağlık çalışanlarında uygulanması bakımından önem arz ettiği düşünülmektedir.

## 2. Literatür Taraması

Wolff ve Moser (2009)'e göre, ağ kurma davranışı ekstra bir rol davranışıdır (Spurk, Kauffeld, Barthauer ve Heinemann, 2015:142). Ağ kurma davranışı, kariyer ile ilgili sosyal ağlar oluşturmak için önemlidir ve ağ kurma davranışı, performans, motivasyon, kariyer hedefleri, danışmanlık, ücret ve terfi gibi değişkenlerle pozitif ilişkili olmaktadır. Sosyal sermaye birikimi için kişisel bir kaynak olarak ağ kurma davranışı, davranışsal eğilim olarak kavramsallaştırılmıştır ve sosyal ağlar oluşturmak için kişisel motivasyondan etkilenmektedir (Spurk, Kauffeld, Barthauer ve Heinemann, 2015:135). Ağ kurma davranışı, başkaları ile ilişkileri geliştirme ve korumak isteyen bireylerin girişimi olarak tanımlanmaktadır (Forret ve Daugherty, 2004: 419). Ağ kurma davranışı, akademisyenler tarafından akademik kariyerleri boyunca kullanılabilir. Mezunlar için ilk iş edinmede yardımcı olduğu gibi çalışanların meslektaşları ile ağ kurma davranışını gütmeleri işbirliği oluşturma ve gelecekteki iş fırsatlarını elde etmeye yardımcı olabilmektedir (Ansmann, Flickinger, Barello, Kunneman, Mantwill, Quilligan, Zanini ve Aelbrecht, 2014: 133).

İstatistiklere göre 2009 yılından 2010 yılına kadar sosyalleşmeye ayrılan sürenin %43'lük bir artış gösterdiği, e-posta kullanımının yaklaşık 3 kat arttığı ve facebook'un 750 milyon aktif üyesi olduğu görülmektedir. Sosyal ağ kullanıcılarının sayısı hızla gezegenin yarısının nüfusuna ulaşmaktadır (Dyrud, 2011: 475). 2013 yılında İngiltere'de 24 milyonun üzerinde insanın, her gün kendi facebook sayfasını ziyaret ettiği görülmüştür. Sosyal ağ sitelerinin kullanımı bir iletişim biçimi olarak her geçen gün artmaktadır (Dion, 2015: 28). Wortham (2011)'a göre FoMO, negatif ruh hali veya kısmen depresif duyguların kaynağı olabilmektedir. FoMO, sosyal medya katılımını devam ettiren yaşam ile birlikte, tatmin olma ve iyi bir ruh hali ile bağlantılıdır. Sosyal medya katılımı için yapılan araştırmalar da bireylerin, yalnızlık ve can sıkıntısı gibi olumsuz duygu durumlarını önlemek için facebook kullanmaya mecbur kaldığı görülmüştür. Benzer şekilde, kişinin mevcut ilişki durumu ile memnuniyetsizliği, sosyal medya kullanımının bir gerekçesi olarak tanımlanmıştır. Bu durum, sosyal medyanın, sosyal ve duygusal sıkıntılarımız için bir çıkış yolu olduğunu göstermektedir (Przybylski, Murayama, DeHaan ve Gladwell, 2013: 1841-1842). Alabi (2013)'ye göre de sosyal medya, bağımlılık davranışları için bir çıkış yolu olarak görülmektedir. Ancak Gemmill ve Peterson (2006) tarafından üniversite öğrencileri üzerine yapılan bir çalışmada, teknolojinin öğrencinin zamanını işgal ettiği ve bu durumun algılanan stres seviyesini artabileceği tespit edilmiştir.

İş tatmini, bireyin işi hakkında tatmini ya da tatminsizliği, kendini gerçekleştirme, sosyal ve psikolojik beklentileri karşılayabilecek ölçüde olmasıdır. Yani iş tatmini, tekil koşullara genel duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır. İş tatmininin kaynağı sadece iş yerinde değil, aynı zamanda fiziksel ve sosyal çevrede, grup kültürü ve yönetim tarzı arasındaki ilişkiler düzenler. İş ortamı ve işin kendisine olan tepki olarak iş tatmini, bireysel başarı ve bireyin performans sonuçlarından bağımsız olarak değerlendirilememektedir (Tepret ve Tuna, 2015: 674). Spurk, Kauffeld, Barthauer ve Heinemann (2015) tarafından, Alman üniversitelerinde çalışan 81 araştırma görevlisi ile yapılan çalışmada, kariyer planlama ve kariyer başarısında, ağ kurma davranışının olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Forret ve Daugherty (2004) tarafından yapılan çalışmada da, ağ kurma davranışı ile kariyer çıktıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ayrıca ağ kurma davranışının, bay ve bayanlar arasında farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Sonuçlara göre, ağ kurma davranışının kariyer ile ilişkili olduğu fakat cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmüştür. Forret ve Daugherty (2001) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise ağ kurma davranışında cinsiyet, sosyo-ekonomik veriler, benlik saygısı, dışadönüklük, işyeri politikalarına yönelik olumlu tutum, örgütsel düzey ve pozisyon türünün önemli belirleyiciler olduğu tespit edilmiştir.

Alt (2015) 296 lisans öğrencisinden elde ettiği verilerle FoMO, akademik motivasyon ve sosyal medya katılımı arasındaki bağlantıyı incelemiş ve akademik motivasyon ile sosyal medya katılımı arasında pozitif ilişkinin olduğunu, bu ilişkide FoMO'nun aracı rol üstlendiğini tespit etmiştir. Hetz, Dawson ve Cullen (2015: 267) yurtdışında öğrenim gören öğrencilerin gelişmeleri kaçırma korkusu ile karşılaşarak karşılaşmadığını tespit etmek için yaptıkları çalışmada, öğrencilerin çoğunun (%84) FoMO ile karşılaşmadığı görülmüştür. Macintosh ve Krush (2014: 2633) 179 satış temsilcisi ile yaptığı çalışmada, ağ kurma davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve ağ kurma

davranışının iş tatmini ve bağlılık ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Erkek satış temsilcilerinin akranları ile ağ kurmada iş tatmini aracılığıyla örgütsel bağlılığa etki ettiği görülmüştür. Bayan satış temsilcilerinin ise profesyonel ağ kurmada iş tatmini aracılığıyla örgütsel bağlılığa etki ettiği görülmüştür. Tepret ve Tuna (2015) 202 çalışan ile yaptığı çalışmada, iş tatmini ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iş tatmini ile üretim odaklı liderlik tarzı arasında anlamlı ilişkinin olduğunu ve iş tatmini üzerinde üretim odaklı liderlik tarzının toplam varyansın %33'ünü açıkladığını tespit etmiştir

### 3. Metodoloji

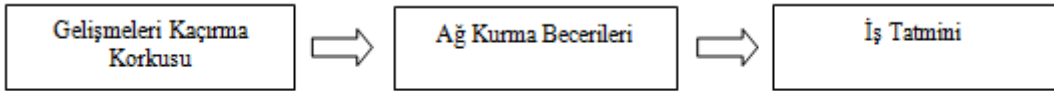
Çalışma, sağlık çalışanlarının gelişmeleri kaçırma korkusu ile hareket ederken ağ kurma davranışlarını ve iş tatminlerini arttırdıkları varsayımına dayanmaktadır. Gelişmeleri kaçırma korkusunun önüne geçebilmek için akıllı telefon ve tablet gibi ileri teknoloji barındıran cihazlara olan bağlılık sosyal medya hesaplarının devreye girmesi ile farklı boyutlara ulaşmaktadır. Buna göre araştırmada belirlenmek istenen sağlık çalışanlarının gelişmeleri kaçırma korkusu taşıyıp taşımadıkları, iş tatmin düzeyleri ve ağ kurma becerileridir. Ayrıca araştırmanın odaklandığı bir diğer olgu bu üç boyut arasındaki muhtemel ilişkilerdir. FoMO ölçeği olarak bilinen gelişmeleri kaçırma korkusunun irdelendiği ölçek Przybylski, Murayama, DeHaan ve Gladwell (2013)'in çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. İş tatminlerinin belirlenmesi için Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Yelboğa (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Minnesota İş Tatmini Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ağ kurma davranışlarının belirlenmesi amacıyla Michael ve Yukl (1993); Forret ve Dougherty (2001, 2004) ve Özdemir (2007)'in çalışmalarında yararlanılarak oluşturulan Ağ kurma davranışı ölçeği kullanılmıştır. 20 değişkenden oluşan İş Tatmini Ölçeği "hiç memnun değilim" den (1 olarak kodlanmıştır), "çok memnunuz" a doğru (5 olarak kodlanmıştır), 18 değişkenden oluşan Ağ Kurma Becerileri Ölçeği "hiç katılmıyorum" dan (1 olarak kodlanmıştır), "kesinlikle katılıyorum" a doğru (5 olarak kodlanmıştır) ve son olarak gelişmeleri 10 değişkenden oluşan kaçırma korkusu ölçeği "hiç katılmıyorum" dan (1 olarak kodlanmıştır), "kesinlikle katılıyorum" a doğru (5 olarak kodlanmıştır) Likert 5'li sistem ile oluşturulmuştur. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla "cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, meslek, gelir durumu, yabancı dil bilgisi, deneyim, ebeveyn bilgileri" gibi çok sayıda değişken veri toplama formuna yerleştirilmiştir. Araştırmada 101 katılımcıdan basit tesadüfi örneklem yöntemiyle elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Araştırma hipotezleri aşağıda belirtildiği gibidir:

H1. Katılımcıların gelişmeleri kaçırma korkuları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2. Katılımcıların gelişmeleri kaçırma korkuları ile ağ kurma davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3. Katılımcıların ağ kurma davranışları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışmanın amaçlarına en üst düzeyde ulaşmak adına veri toplama formu özenle hazırlanmıştır. Formdaki maddeler kolay anlaşılır niteliktedir. Literatür taraması esas alınarak oluşturulan veri toplama formunda etik kuralların gözetildiği katılımcılara yazılı olarak iletilmiştir. Buna göre katılımcılardan elde edilen verilerin gizliliği konusunda gerekli açıklamalar yapılmıştır. Araştırma modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

### 4. Bulgular

Tablo 1.'de ölçeklere ilişkin güvenirlik analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Tablo 1'deki sonuçlar incelendiğinde ölçeklerin tümü yüksek derece güvenilir olarak yorumlanmaktadır. Gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO) ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ,935 olarak tespit edilmiştir. Ağ kurma becerileri ,818 ve iş tatmini ölçeği ,958 Cronbach's Alpha değerine sahiptir.

**Tablo 1. Ölçeklerin Güvenirlik Analiz Sonuçları**

| Ölçek                       | Cronbach's Alpha | Değişken Sayısı |
|-----------------------------|------------------|-----------------|
| Gelişmeleri Kaçırma Korkusu | ,935             | 18              |
| Ağ Kurma Becerileri         | ,818             | 10              |
| İş Tatmini                  | ,958             | 20              |

Tablo 2.'de katılımcılara ilişkin sosyo-demografik özellikler sunulmaktadır. Cinsiyet, eğitim durumu, deneyim, yaş, medeni hal, unvan ve yabancı dil bilgisine ilişkin veriler aktarılmıştır. Buna göre katılımcıların %68,3'ü kadın, %31,7'si erkektir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde büyük çoğunluğunun 30 yaş ve altında olduğu görülmektedir.

**Tablo 2. Sosyo – Demografik Özellikler**

| Cinsiyet                   | f  | %    | Yaş               | f  | %    |
|----------------------------|----|------|-------------------|----|------|
| Kadın                      | 69 | 68,3 | 18-25             | 34 | 33,7 |
| Erkek                      | 32 | 31,7 | 26-30             | 39 | 38,6 |
| <b>Eğitim Durumu</b>       |    |      | 31-35             | 13 | 12,9 |
| İlköğretim                 | 5  | 5,0  | 36-40             | 7  | 6,9  |
| Lise ve Dengi              | 36 | 35,6 | 41-45             | 3  | 3,0  |
| Yüksekokul                 | 33 | 32,7 | 46 ve üstü        | 5  | 5,0  |
| Fakülte                    | 23 | 22,8 | <b>Medeni Hal</b> |    |      |
| Lisansüstü                 | 4  | 4,0  | Bekar             | 53 | 52,5 |
| <b>Deneyim</b>             |    |      | Diğer             | 4  | 4,0  |
| 1 Yıldan Az                | 18 | 17,8 | Evli              | 44 | 43,6 |
| 1-3 Yıl                    | 46 | 45,5 | <b>Unvan</b>      |    |      |
| 4-7 Yıl                    | 18 | 17,8 | Doktor            | 7  | 6,9  |
| 8-10 Yıl                   | 6  | 5,9  | Hemşire           | 32 | 31,7 |
| 10 Yıldan Fazla            | 13 | 12,9 | Tıbbi Sekreter    | 26 | 25,7 |
| <b>Yabancı Dil Bilgisi</b> |    |      | İdari Personel    | 8  | 7,9  |
| İngilizce                  | 49 | 48,5 | Diğer             | 28 | 27,7 |
| Almanca                    | 3  | 3,0  |                   |    |      |
| Diğer                      | 2  | 2,0  |                   |    |      |

Ayrıca Tablo 2.'deki verilere göre katılımcıların %32,7'si yüksekokul mezunuyken % 22,8'i fakülte mezunudur. Lisansüstü eğitim almış katılımcıların oranı %4 olarak tespit edilmiştir. Deneyim bilgileri incelendiğinde 1-3 yıl arasında deneyime sahip katılımcıların oranı %45,5 olarak tespit edilmiştir. 10 yıldan fazla deneyime sahip katılımcıların oranı ise %12,9 olarak belirlenmiştir. Katılımcılardan %43,6'sı evliken %52,5' bekarıdır. Katılımcıların %31,7'si hemşire, %25,7'si tıbbi sekreter ve % 7,9'u idari personeldir. Doktorların oranı yalnızca %6,9'dur. Diğer seçeneği işaretleyen katılımcıların oranı %27,7 olarak tespit edilmiştir. Diğer seçeneğinin bulunduğu değişkene görev unvanlarını yazan katılımcılar değerlendirildiğinde katılımcıların büyük bölümü ebe olarak görev yapmaktadır. Son olarak katılımcıların yabancı dil bilgileri sorgulanmış ve %48,5'inin İngilizce dilini bildiği görülmüştür. Almanca dilini bilenlerin oranı yalnızca %3'tür.

Tablo 3.'te ölçeklere ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Tablo 3.'teki veriler incelendiğinde iş tatmini ölçeği ile Ağ Kurma becerileri ölçeği arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir (sig:;000).Ayrıca gelişmeleri kaçırma korkusu ile ağ kurma davranışı arasında da istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir (Sig:;003).

**Tablo 3. Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları**

| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2- |                     |         |        |        |
|------------------------------------------------------|---------------------|---------|--------|--------|
|                                                      | İş Tatmini          | AğKurma | FOMO   |        |
| İş Tatmini                                           | Pearson Correlation | 1       | ,404** | ,158   |
|                                                      | Sig. (2-tailed)     |         | ,000   | ,115   |
|                                                      | N                   | 101     | 100    | 101    |
| AğKurma                                              | Pearson Correlation | ,404**  | 1      | ,292** |
|                                                      | Sig. (2-tailed)     | ,000    |        | ,003   |
|                                                      | N                   | 100     | 100    | 100    |
| FOMO                                                 | Pearson Correlation | ,158    | ,292** | 1      |
|                                                      | Sig. (2-tailed)     | ,115    | ,003   |        |

|  | N | 101 | 100 | 101 |
|--|---|-----|-----|-----|
|--|---|-----|-----|-----|

Tablo 4.'te gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO)'nun ağ kurma davranışı ve iş tatminine etkisi incelenmektedir. Tablo 4.'deki veriler incelendiğinde gelişmeleri kaçırma korkusu ile ağ kurma davranışı arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir (Sig: ,012). Buna göre gelişmeleri kaçırma korkusunun katılımcılarda ağ kurma davranışını arttırdığı söylenebilmektedir ( $R=,295$ ). Modelde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan FoMO'yu açıklama oranı  $R^2=0.087$  olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 4. FoMO'nun Ağ Kurma Davranışı ve İş Tatminine Etkisi**

| Model        | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Katsayılar | t     | Sig.  |
|--------------|----------------------------------|-----------|------------------------|-------|-------|
|              | B                                | Std. Hata | Beta                   |       |       |
| (Constant)   | 1,501                            | ,338      |                        | 4,442 | ,000* |
| 1 İş Tatmini | ,040                             | ,088      | ,048                   | ,456  | ,649  |
| Ağ Kurma     | ,243                             | ,094      | ,272                   | 2,569 | ,012  |

Bağımlı Değişken: FoMO - R: ,295 |  $R^2$ : ,087 | Düzeltilmiş  $R^2$ : ,068 | F: 4,632 | Sig: ,012

Korelasyon ve Regresyon analizi sonuçlarına göre hipotezlerden "H1. Katılımcıların gelişmeleri kaçırma korkuları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmemiştir. "H2. Katılımcıların gelişmeleri kaçırma korkuları ile ağ kurma davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak "H3. Katılımcıların ağ kurma davranışları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre katılımcıların gelişmeleri gözden kaçırma korkularının yol açtığı yoğun teknoloji ve sosyal medya kullanımının ağ kurma davranışlarını etkilediği yorumu yapılabilmektedir. Ayrıca katılımcıların iş tatminleri ile ağ kurma davranışları arasında ilişkinin varlığı sebebiyle ağ kurma davranışı gösteren katılımcıların iş tatminlerinin yüksek olması beklenmektedir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Çalışmada sağlık çalışanlarının gelişmeleri kaçırma korkularının ağ kurma davranışlarına ve iş tatminlerine etkileri araştırılmıştır. Veriler Silifke ilçesinde özel bir sağlık kuruluşundan elde edilmiştir. Verilerin elde edilmesiyle ilgili olarak sağlık kuruluşu yönetiminden gerekli izinler alınmış ve veri toplama formunda katılımcılardan elde edilecek verilerin gizliliği ile alakalı olarak gerekli açıklamalar sunulmuştur. Elde edilen verilerin etik yaklaşım gereği gizliliği konusunda katılımcılar bilgilendirilmiştir. Basit tesadüfi yöntem tercih edilerek anket yöntemiyle elde edilen veriler incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun kadın olduğu gözlenmiştir. Eğitim durumuna göre en yüksek grubun yüksek okul mezunlarından oluştuğu ve deneyim süresi olarak 1-3 yıl aralığındaki katılımcıların en büyük grubu oluşturduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların unvanları incelendiğinde hemşirelerin ve ebelerin çoğunlukta olduğu gözlenmiştir. Yapılan istatistiki analizler neticesinde katılımcıların gelişmeleri kaçırma korkusunun ağ kurma davranışlarına etkilerinin varlığı tespit edilmiştir. Buna göre, gelişmeleri kaçırma korkusu ile ağ kurma davranışı arasında anlamlı bir ilişki görülmekte ve gelişmeleri kaçırma korkusunun katılımcılarda ağ kurma davranışı oluşmasında pozitif bir etki yarattığı söylenebilmektedir. Araştırmanın kısıtları değerlendirildiğinde çalışmanın yayımlandığı kongrenin yayın kriterleri gereği sayfa sınırlaması yapılmış olması nedeniyle sunulması gereken bir çok istatistiki analiz sonucu sunulamamıştır. Ayrıca çalışmanın tek bir sağlık kuruluşunda gerçekleştirilmiş olması ve verilerin sadece anket yöntemiyle elde edilmiş olması kısıtlılık oluşturmaktadır. İleriki çalışmalarda karşılaştırma yapabilecek düzeyde çeşitli kurumlardan elde edilen veriler ve daha fazla katılımcı sayısı ile farklı sonuçlara ulaşmak mümkün olabilecektir.

## 6. Kaynakça

- Alabi, O. F. (2013). A Survey of Facebook Addiction Level Among Selected Nigerian University Undergraduates. *New Media and Mass Communication*, 10, 70-80.
- Alt, Dorit. (2015). College Students' Academic Motivation, Media Engagement and Fear of Missing Out. *Computers in Human Behavior*, 49, 111-119.
- Ansmann L, Flickinger T.E., Barellio S., Kunneman M., Mantwill S., Quilligan S., Zanini C., Aelbrecht K., (2014). Career Development for Early Career Academics: Benefits of Networking and the role of Professional Societies. *Patient Education and Counseling*, 97, 132-134.
- Dion, X., (2015). Using Social Networking Sites (Namely Facebook) in Health Visiting Practice – an account of Five Years Experience. *Community Practitioner*, 28-31.

- Dyrud, M. A., (2011). Social Networking and Business Communication Pedagogy: Plugging Into the Facebook Generation. *Business Communication Quarterly*, 74(4), 475-478.
- Forret, M. L. ve Dougherty, T. W. (2001). Correlates of Networking Behavior for Managerial and Professional Employees. *Group and Organization Management*, 26, 283-311.
- Forret, M. L. ve Dougherty, T. W. (2004). Networking Behaviors and Career Outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 419-437.
- Gemmill, E. ve Peterson, M. (2006). Technology Use Among College Students: Implications for Student Affairs Professionals. *NASPA Journal*, 43(2), 280-300.
- Hetz, Patricia R. Christi L. Dawson ve Theresa A. Cullen. (2015). Social Media Use and the Fear of Missing Out (FoMO) While Studying Abroad. *Journal of Research on Technology in Education*, 47(4), 259-272, DOI: 10.1080/15391523.2015.1080585.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior* (3rd. Ed.) (170-172). New York: Mc. Graw Hill Publishing.
- Macintosh, G. ve Michael Krush. (2014). Examining the link between salesperson networking behaviors, job satisfaction, and organizational commitment: Does gender matter? *Journal of Business Research*, 67, 2628-2635.
- Michael J. ve Yukl, G., (1993). "Managerial Level and Subunit Function as Determinants of Networking Behavior in Organizations", *Group and Organization Management*, Vol:18, No:3, 1993, s.328-351.
- Özdemir, A., A., (2007). "Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması", Anadolu Üniv. SBE, Doktora Tezi.
- Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R. ve Gladwell, V. (2013). Motivational, Emotional and Behavioral Correlates of Fear of Missing Out. *Computers in Human Behavior*, 29, 1841-1848.
- Spector, P. E., (1985). "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713
- Spurk, D., Kauffeld, S., Barthauer, L. ve Heinemann, N.S.R., (2015). Fostering Networking Behavior, Career Planning and Optimism, and Subjective Career Success: An Intervention Study. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 134-144.
- Tepret, N.Y. ve Tuna, K., (2015). Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: An Application in Telecommunication Sector. *Social and Behavioral Sciences*, 195, 673-679.
- Vroom H. (1964). *The Determination Of Job Satisfaction Work and Motivation*. John Wiley & Sons, Inc.: New York.
- Wolff, H. G. ve Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94, 196-206. <http://dx.doi.org/10.1037/a0013350>.
- Wortham, J. (2011). Feel Like a Wallflower? Maybe it's your Facebook wall. *The New York Times*. <http://www.nytimes.com/2011/04/10/business/10ping.html>
- Yelboğa, A., (2009). "Validity and reliability of the Turkish version of the Job Satisfaction Survey (JSS)", *World Applied Sciences Journal*, 6, 1066-1072.

## İŞ AİLE YAYILIMININ BİREYİN İŞ VE YAŞAM TATMINİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Yrd. Doç. Dr. Sema Polatçı**

Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, semapolatci@hotmail.com

**Prof. Dr. Aşkın Keser**

Uludağ Üniversitesi, İİBF, askin@uludag.edu.tr

### ÖZET

İş ve aile hayatı, bireyin yaşamındaki en önemli alanlardır. Bu iki alan arasındaki etkileşim, bireyin hem iş hayatını hem de genel yaşamı büyük ölçüde etkilemektedir. Bu çalışmada iş ve aile hayatı arasındaki etkileşime bütüncül bir açıdan bakan iş aile yayılımı kavramı ele alınmış ve iş aile yayılımı boyutlarının iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. İnsan kaynakları uzman ve yöneticilerinden toplanan verilerin analizi sonucunda iş aile yayılımının negatif boyutlarının hem iş hem de yaşam tatminini azalttığı tespit edilmiştir. Ayrıca pozitif iş-aile yayılımı iş ve yaşam tatminini artırırken, pozitif aile-iş yayılımının sadece yaşam tatminini artırdığı, iş tatminini etkilemediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Aile Yayılımı, İş Tatmini, Yaşam Tatmini, İnsan Kaynakları Uzman ve Yöneticileri

### 1.Giriş

Örgütlerde davranış konusunu çalışanlar uzun zamandır şu konuyu tartışmaktadırlar, iş sadece bireyin yaşamını idame ettirmesi için gerekli olan ekonomik güce ulaşmasının bir aracı mıdır? Yoksa iş ve işyeri, bireye yükselme, kariyer gelişimi ve iş güvencesi sunma, başkaları ile iletişim fırsatı sunma ve işin iyi olması gibi rollerin bir aracı mıdır? (D’Addio, Eriksson ve Frijters, 2003).

İş tatmini, uzun zamandan beri çok sayıda araştırmacı tarafından ele alınmaktadır. Örgütsel Davranış alanında önde gelen bilimsel dergilerin 1991–1994 yılları arasındaki sayıları incelendiğinde, iş tatmininin, seksen konu başlığı arasında en fazla oranda incelenen ilk on konu içinde yer aldığı görülmektedir (Telman ve Ünsal, 2004). İş tatmininin, örgütsel yazında uzun ve verimli bir geçmişi olduğu kuşkusuzdur. 1930’lu yıllardan bu yana, çalışanların işlerinden tatmin olma düzeylerinin işletmelerin performans düzeyi üzerindeki etkileri incelenmektedir. Ancak, son dönemlerde bu yaklaşımın, performans boyutu kadar, stratejik boyutu da kapsayacak şekilde genişletildiği görülmektedir. Yani, çalışanların tatmin düzeyi, işletmelerin rekabet gücünün temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda, çalışanların tatmin düzeyleri, örgütsel etkinlik ölçüm sistemi içinde temel faktörlerden biri olarak ele alınmakta ve izlenmektedir (Tak, 2000).

Bu çalışmada bireylerin iş ve yaşam tatmin düzeyleri üzerinde iş aile yayılımının etkisi incelenecektir. Bu sayede iş ve aile hayatı arasındaki etkileşime bütüncül bir açıdan bakılmış olacak ve bu etkileşimin bireyin işinden ve genel olarak yaşamından duyduğu memnuniyet üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Araştırma örneklemini insan kaynakları departmanında görev yapan uzman ve yöneticiler oluşturmaktadır. İnsan kaynakları uzmanlarının seçilmesinin nedeni çalışanların oryantasyonu, iletişimi, motivasyonu, eğitimi, kariyer planlaması gibi pek çok konudan sorumlu olan insan kaynakları çalışanlarının öncelikle işlerinden ve yaşamlarından tatmin düzeylerinin belirlenmesi, sonrasında da iş aile yayılım düzeylerinin tatmin üzerindeki etkisinin merak edilmesidir. Çalışma bu alanda yapılan sınırlı düzeydeki çalışmalara katkı sağlamayı ve insan kaynakları çalışanlarına yönelik araştırma eksikliğini gidermeyi hedeflemektedir.

### 2. Kuramsal Çerçeve

#### 2.1. İş Aile Yayılımı Kavramı

Yazında iş ve aile hayatı ile ilişkili kavramlara sıklıkla rastlamaktayız. Bu iki alanı bir arada inceleyen kavramlar arasında en sık kullanılan ise iş aile çatışması kavramıdır. İş aile çatışması zaman

ve enerji kısıtından dolayı bireyin bir alana daha çok odaklanması sonucunda diğer alanda ortaya çıkan sıkıntıları ifade eden bir kavramdır. İş aile çatışması bakış açısına göre iş ve aile hayatı birbirine düşman iki alandır ve her ikisi de bireyin zaman ve enerjisine taliptir. Ancak bireyin yaşamı bir bütün olarak ele alınıp incelendiğinde iş ve aile hayatının birbirlerine olumsuz etki yapan iki düşman alandan daha fazlası olduğu görülmektedir. Bu nedenle iş ve aile hayatı arasındaki etkileşim farklı teorilerle açıklanmaya çalışılmıştır.

İnsan hayatının ayrılmaz parçaları olan iş ve aile hayatı arasındaki etkileşimi konu alan kaynaklar genellikle 3 temel teoriden bahsetmektedirler. Bunlar telafi, ayırma ve yayılma teorileridir (Judge ve Watanabe, 1994). *Telafi teorisine* göre birey bir alandaki tatminsizliğini diğer alandan aldığı tatmin ile dengelemekte ve toplamda hayattan aldığı tatmini belirli bir seviyede tutmayı amaçlamaktadır. İş aile çatışması kavramı bu teoriye dayanmaktadır. *Ayırma teorisine* göre iş ve aile hayatları birbirinden bağımsızdırlar ve birbirleri üzerinde anlamlı etkileri de bulunmamaktadır. *Yayılma teorisi* ise bu üç teorinin en yenisidir. Bu teoriye göre iş ve aile alanlarından herhangi birinde ortaya çıkan olumlu veya olumsuz sonuçlar, diğer alanı da etkilemektedir. İş aile yayılımı kavramı bu teoriyi temel almaktadır. Dolayısıyla iş aile yayılımını kısaca bireyin bir alanda yaşadıklarının diğer alanı etkilemesi süreci olarak tanımlamak mümkündür. İş ve aile hayatı etkileşimini inceleyen pek çok teori bulunmasına rağmen, akademik çalışmalarda yayılma teorisine daha fazla odaklanılmış ve bu teori araştırmalarla daha fazla desteklenmiştir (Sumer ve Knight, 2001; Judge ve Watanabe, 1994). Bu nedenle bu çalışmada iş aile yayılımı kavramı ele alınmış ve iş aile yayılımının iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir.

İş aile yayılımı, iş ve aile hayatı arasındaki etkileşime bütüncül bir açıdan bakmakta ve bu iki alanın birbirlerine olan olumlu ve olumsuz tüm etkilerini bir arada ele almaktadır. Kavram ilk olarak Crouter tarafından 1984 yılında geliştirilmiştir. Lambert (1990) iş aile yayılımını “çalışanların iş hayatı içerisinde geliştirmiş oldukları duygu, tutum, kabiliyet ve davranışları aile hayatlarına, aile hayatları içerisinde geliştirmiş olduklarını da iş hayatlarına taşımaları” şeklinde tanımlamış ve kavramın pozitif ve negatif olabileceğine vurgu yapmıştır. Kavram ile ilgili en kapsamlı araştırma Grzywacz ve Marks (2000) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada iş aile yayılımı dört boyutlu bir model olarak tanımlanmış ve aynı zamanda bireylerin yaşamlarındaki iş aile yayılımının düzeyini ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Aşağıda Grzywacz ve Marks (2000) tarafından geliştirilen iş aile yayılımı modeli ve iş aile yayılımının dört boyutunun kısa tanımlarına yer verilmiştir (Crouter, 1984; Grzywacz ve Marks, 2000).

Şekil 1: İş Aile Yayılımı Modeli

İş Aile Yayılımının Yönü

|                          |         | İşten Aileye                                                                                                                                                                    | Aileden İşe                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İş Aile Yayılımının Türü | Pozitif | <b>POZİTİF İŞ-AİLE YAYILIMI</b><br>Bireyin iş hayatında elde ettiği bilgi, beceri, tecrübe ve kaynakların, aile hayatına olumlu bir şekilde yayılması, katkı sağlamasıdır.      | <b>POZİTİF AİLE-İŞ YAYILIMI</b><br>Bireyin aile hayatında elde ettiği bilgi, beceri, tecrübe ve kaynakların, iş hayatına olumlu bir şekilde yayılması, katkı sağlamasıdır.      |
|                          | Negatif | <b>NEGATİF İŞ-AİLE YAYILIMI</b><br>İş hayatında elde edilenlerin, aile hayatına olumsuz veya yıkıcı bir şekilde yayılması, bireyin iş hayatının aile hayatına zarar vermesidir. | <b>NEGATİF AİLE-İŞ YAYILIMI</b><br>Aile hayatında elde edilenlerin, iş hayatına olumsuz veya yıkıcı bir şekilde yayılması, bireyin aile hayatının iş hayatına zarar vermesidir. |

İş aile yayılımı çoğu zaman iş aile çatışması kavramının olumlu türü olarak anlaşılmaktadır. Ancak kavramın tanımı ve boyutlarından da anlaşıldığı gibi iş aile yayılımı sadece iş aile çatışmasının odaklandığı iş ve aile hayatı arasındaki olumsuz etkileşimi değil, tüm etkileşim ihtimallerini bir arada ele almaktadır. Greenhaus ve Powell (2006) yaptıkları araştırmada iş aile yayılımının iş aile çatışması kavramının tersi olmadığını ispatlamışlardır. Bununla birlikte iş aile yayılımının her bir boyutu birbirinden farklı bireysel deneyimleri ifade etmekte, bu sayede bireyin aynı anda birden fazla iş aile yayılımı boyutunu bir arada yaşamasına da açıklık getirebilmektedir (Kirchmeyer, 1992). İş aile yayılımı kavramı yazında farklı kavramlarla aynı anlamda veya yakın anlamli olarak kullanılmaktadır

(Polatçı, 2011: 78). İş aile yayılımı kavramı çok boyutlu yapısı ve iş ile aile hayatı arasındaki etkileşimi tüm yönleri ile incelemesi nedeniyle tüm diğer kavramlardan ayırt edilmektedir (Polatçı, 2014: 334).

## 2.2. İş Tatmini

İş tatmini, bireyin işi ve iş yeriyle ilgili genel duygu ve düşüncesi hakkında fikir verebilecek önemli bir değişkendir. Yani, çalışanın işyerinden beklentilerini ve işine karşı tutumunu ifade etmektedir (Miner, 1992). Diğer bir ifade ile iş tatmini, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici bir durum olarak algılamasıdır (Baş ve Ardıç, 2002). Bu tatmin, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıklarının bir göstergesidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar, çalışanın iş arkadaşlarıyla beraber çalışmaktan zevk alması ve ürün meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir (Şimşek vd., 1998). İş, kişinin önem verdiği şeyleri ne ölçüde sağlıyorsa, kişinin işten alacağı tatmin de o oranda fazla olacaktır. İş tatmini, işin özellikleri ile çalışanın istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (Tınaz, 2006).

Yazın incelendiğinde iş tatmini konusunda temel olarak beş alt boyuttan bahsedildiği görülmektedir. Bu boyutlar; “*ücret*”, “*işin niteliği*”, “*bireyin çalışma koşulları*”, “*yönetim politikaları*” ve “*çalışma arkadaşları*”dır (Luthans, 1992). Bu boyutlardan “*ücret*” (araçsal fonksiyon) dışsal bir fonksiyon olarak ele alınırken; diğer faktörler bireyin tatmininde içsel (işin niteliği faktörleri) faktörler olarak sıralanmaktadır (Rose, 2003).

## 2.3. Yaşam Tatmini

İnsanlar yaşamlarından ne derece memnundurlar? Bu soru, pozitif psikolojinin bir parçası olarak çeşitli çevrelerden özellikle filozof, akademisyen, yazar ve ekonomistlerden büyük ilgi görmüştür (Ryan ve Deci, 2001; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Yaşam tatmini, bireyin kendi yaşamı hakkındaki değerlendirmesini ifade eder (Petty, vd., 1997). Genel olarak yaşam tatmini; insanların kendi yaşamlarındaki sevdikleri ve sevmedikleri şeyleri değerlendirmelerinin hikâyesidir. Yaşam tatmini aynı zamanda öznel iyi olmanın önemli bir değişkenidir (Diener vd., 1999).

Yaşam tatmininin tespit edilmesine yönelik yazında tam bir uzlaşıya varılamamıştır. Yaşamın pek çok şeyi kapsayacak kadar geniş ve bir o kadar da hareketli bir kavram olması kavramın ölçülmesinde zorluk çıkardığını söylemek mümkündür. Diğer yandan bireyin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi ve gelir düzeyi gibi yaşam tatminini etkileyen demografik faktörlerden bahsetmek de mümkündür.

## 2.4. İş Aile Yayılımı ile İş ve Yaşam Tatmini İlişkisi

Bireyin hayatında büyük öneme sahip iki alan olan iş ve aile hayatı arasındaki etkileşimin olumlu yönde olması, bireyin stres yaşamasını engelleyecek ve yüksek performansta çalışabilmesine imkan tanıyacaktır. Diğer yandan iş ve aile hayatı arasındaki çatışma veya olumsuz etkileşim ise bireyin arada kalmasına ve buna bağlı olarak da depresyon, verimsizlik ve performans düşüklüğü yaşamasına neden olacaktır.

Yazında iş aile çatışması ile iş ve yaşam tatmini ilişkisini inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır (Kossek ve Ozeki, 1998; Wayne, vd., 2004; Arye, vd., 1999; Yüksel, 2005; Mustafayeva ve Bayraktaroğlu, 2014, Özdevecioğlu ve Doruk, 2009). Bu araştırmaların ortak sonucu iş aile çatışmasının iş ve yaşam tatminini negatif yönde etkilediğidir.

İş aile yayılımı kavramı ile ilgili yazında çok sayıda çalışma bulunmamasına rağmen, iş aile yayılımı boyutlarının iş ve yaşam tatmini ile ilişkisini inceleyen araştırmalara rastlamak mümkündür. Yazın taraması sonucunda, iş aile yayılımının pozitif boyutlarının iş tatminini (Jin, vd., 2013; Sandberg, vd., 2012; Poelmans, vd., 2008; Frone, vd., 1994) ve yaşam tatminini (Frone, vd., 1994) pozitif yönde etkilediği ile ilgili araştırmalara rastlanmıştır. Ayrıca negatif iş aile yayılımı boyutlarının iş ve yaşam tatminini azaltıcı etki yaptığı da görülmektedir. Örneğin Sandberg ve arkadaşları (2012) ailevi sıkıntılar, depresyon ve sağlığı aileden işe yansıyan faktörler olarak ele almış ve negatif aile-iş yayılımının iş tatmini üzerindeki negatif etkisini incelemişlerdir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Pozitif iş-aile yayılımı düzeyi iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Negatif iş-aile yayılımı düzeyi iş tatminini negatif yönde etkilemektedir.

H3: Pozitif aile-iş yayılımı düzeyi iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

H4: Negatif aile-iş yayılımı düzeyi iş tatminini negatif yönde etkilemektedir.



- H5: Pozitif iş-aile yayılımı düzeyi yaşam tatminini pozitif yönde etkilemektedir.  
H6: Negatif iş-aile yayılımı düzeyi yaşam tatminini negatif yönde etkilemektedir.  
H7: Pozitif aile-iş yayılımı düzeyi yaşam tatminini pozitif yönde etkilemektedir.  
H8: Negatif aile-iş yayılımı düzeyi yaşam tatminini negatif yönde etkilemektedir.

### **3. Araştırmanın Metodolojisi**

#### **3.1. Örneklem**

Araştırmanın evreni insan kaynakları departmanlarında görev yapan uzman ve yöneticiler oluşturmaktadır. Bu amaçla yazarlar sosyal medya ağı olan LinkedIn üzerinden ulaşabildikleri 1500 civarında insan kaynakları uzmanına anketi doldurmaları için davet göndermiş, ancak 317 anket geri dönmüştür. Örneklem 224'ü (%71) kadın insan kaynakları çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların 63'ü (%20) 20-30 yaş aralığında, 31'i (%10) 31-40 yaş aralığında, 11'i (%3) 41 yaş ve üzeri iken, %67'lik büyük bir kısmı yaşı ile ilgili bilgi vermemiştir. Katılımcıların görev yaptıkları departmanlara bakıldığında en fazla katılım 291 (%91) çalışan ile idari ve mali işler departmanından gelmiştir. Medeni durumlara bakıldığında çalışanların 167'sinin (%53) bekar olduğu, çalışma süreleri açısından da 165'inin (%52) 1-5 yıl arası süredir görev yaptıkları tespit edilmiştir.

#### **3.2. Veri Toplama Araçları**

**İş aile yayılımı ölçeği:** Çalışanların iş aile yayılımı düzeylerini ölçmek amacıyla Grzywacz ve Marks (2000) tarafından geliştirilmiş olan iş aile yayılımı ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçek 4 boyutta toplam 14 ifadeden oluşmaktadır. Boyutların sırası ile Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları ise 0,73, 0,83, 0,70 ve 0,80 olarak belirlenmiştir. İş aile yayılımı ölçeğinin Türkçe'ye geçerlenmesi Polatçı (2014) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi ile Türkçe'ye geçerlenmesi aşamasında 2 ifade çıkarılmıştır. Buna göre iş aile yayılımı ölçeğinin Türkçe formu 4 boyut ve 12 ifade ile doğrulanmıştır. Geçerleme çalışmasında iki farklı örneklemde elde edilen verilen analizi sonucunda boyutların sırası ile Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları 0,70 ile 0,83 aralığında tespit edilmiştir.

**İş tatmini ölçeği:** Katılımcıların işlerinden duydukları tatmini ölçmek amacıyla Spector (1985) tarafından geliştirilmiş olan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 9 boyut ve her boyutta 4 olmak üzere toplam 36 ifadeden oluşmaktadır. Orijinal ölçekte boyutlara ait Cronbach Alfa katsayıları 0,62 ile 0,82 aralığında, ölçeğin bir bütün olarak güvenilirliği 0,91 olarak belirlenmiştir. İş tatmini ölçeği Türkçe'ye Yelboğa (2009) tarafından çevrilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin Türkçe formunda 9 faktör ve 36 ifadeli yapı korunmuştur. İş tatmini boyutlarının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları 0,63 ile 0,88 aralığında, ölçeğin bir bütün olarak güvenilirlik katsayısı ise 0,78 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçekte yer alan 19 ters kodlu ifade ters çevrilerek analize dahil edilmiştir.

**Yaşam tatmini ölçeği:** Araştırmaya katılanların yaşamdan tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla Diener ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilmiş olan 5 ifade ve tek boyutlu yaşam tatmini ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,87 olarak belirtilmiştir. Yaşam tatmini ölçeği Türkçe'ye Köker (1991) tarafından geçerlenmiştir. Orijinalinde olduğu gibi 5 ifade ve tek boyutlu Türkçe ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,85'tir.

#### **4. Bulgular**

Tablo 1'de değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerini, Tablo 2'de ise değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını ve ölçeklere ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarını göstermektedir.

Tablo 1: Değişkenler ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

| Değişkenler                   | Alt boyutlar             | Ort. | SS  |
|-------------------------------|--------------------------|------|-----|
| İş aile yayılımı <sup>1</sup> |                          | -    | -   |
|                               | Pozitif iş-aile yayılımı | 3,40 | ,88 |
|                               | Negatif iş-aile yayılımı | 3,15 | ,96 |
|                               | Pozitif aile-iş yayılımı | 4,02 | ,66 |
|                               | Negatif aile-iş yayılımı | 2,44 | ,86 |
| İş tatmini                    |                          | 3,84 | ,73 |
| Yaşam tatmini                 |                          | 3,07 | ,86 |

Tablo 1 incelendiğinde iş aile yayılımının pozitif boyutlarından alınan puanların negatif boyutlardan alınan puanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca örnekleme aileden işe negatif yayılımın oldukça düşük düzeyde olduğu görülmektedir. İş ve yaşam tatmini ortalamaları ortanın üzerinde değerlerdedir.

Tablo 2: Değişkenler Arasındaki Korelasyon ve Güvenilirlik Katsayıları

|                             | 1       | 2        | 3       | 4        | 5       | 6      |
|-----------------------------|---------|----------|---------|----------|---------|--------|
| 1. Pozitif iş-aile yayılımı | (0,85)  |          |         |          |         |        |
| 2. Negatif iş-aile yayılımı | -0,140* | (0,85)   |         |          |         |        |
| 3. Pozitif aile-iş yayılımı | 0,266** | -0,036   | (0,67)  |          |         |        |
| 4. Negatif aile-iş yayılımı | -0,077  | 0,315**  | -0,091  | (0,69)   |         |        |
| 5. İş tatmini               | 0,264** | -0,327** | 0,015   | -0,165** | (0,94)  |        |
| 6. Yaşam tatmini            | 0,233** | -0,306** | 0,198** | -0,191** | 0,494** | (0,85) |

\*p<0.05, \*\*p<0.01 Parantez içerisindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarıdır.

Tablo 2 incelendiğinde bazı değişken ve boyutların birbirleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. İş aile yayılımı boyutları kendi aralarında incelendiğinde pozitif iş-aile yayılımı pozitif aile-iş yayılımı arasında pozitif, negatif iş-aile yayılımı arasındaki ise negatif yönlü bir ilişki görülmektedir. Ayrıca negatif aile-iş yayılımı ile de negatif iş-aile yayılımı da pozitif yönlü ilişkilidir. İş tatmini iş aile yayılımının pozitif iş-aile yayılımı boyutu ile pozitif, negatif boyutları ile negatif ilişki içerisindedir. Ancak iş tatmini değişkeninin pozitif aile-iş yayılımı boyutu ile ilişkisi anlamlı çıkmamıştır. Yaşam tatmini iş aile yayılımının pozitif boyutları ile pozitif, negatif boyutları ile negatif ilişki içerisindedir. Ayrıca yaşam tatmini iş tatmini ile pozitif yönlü ve 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki içerisindedir. Ölçeklerin tamamı güvenilirlik düzeyi açısından kabul edilebilir sınırlar içerisindedir.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 3 ve Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 3: İş Aile Yayılımı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımsız Değişken        | Bağımlı Değişken | R <sup>2</sup> | F      | p     | β         | t      |
|--------------------------|------------------|----------------|--------|-------|-----------|--------|
| Pozitif iş-aile yayılımı | İş tatmini       | 0,07           | 23,666 | 0,000 | 0,264***  | 4,865  |
| Negatif iş-aile yayılımı |                  | 0,107          | 37,769 | 0,000 | -0,327*** | -6,146 |
| Pozitif aile-iş yayılımı |                  | 0,000          | 0,067  | 0,797 | 0,015     | 0,258  |
| Negatif aile-iş yayılımı |                  | 0,027          | 8,868  | 0,003 | -0,165**  | -2,978 |

Tablo 3'e göre pozitif iş-aile yayılımı iş tatmininin toplam varyansının %7'sini, negatif iş-aile yayılımı yaklaşık %11'ini, negatif aile-iş yayılımı yaklaşık %3'ünü açıklamaktadır. Beta katsayıları incelendiğinde iş aile yayılımı boyutlarından pozitif iş-aile yayılımının iş tatminini pozitif yönde

<sup>1</sup>İş aile yayılımı kavramının 4 boyutu birbirinden farklı bireysel deneyimleri ifade etmektedir, bu sebeple iş aile yayılımı ölçülürken 4 boyut ayrı ayrı değerlendirilmekte, kavram bütün olarak analize dahil edilmemektedir.

( $\beta=0,264$ ), negatif iş-aile ve negatif aile-iş yayılımı boyutlarının ise iş tatminini negatif yönde (sırasıyla  $\beta=-0,327$ ,  $\beta=-0,165$ ) etkilediği görülmektedir. Pozitif aile-iş yayılımı ise iş tatminini etkilememektedir. Elde edilen sonuçlar ışığında H1, H2 ve H4 kabul edilirken, H3 reddedilmiştir.

**Tablo 4: İş Aile Yayılımı Boyutlarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

| Bağımsız Değişken        | Bağımlı Değişken | R <sup>2</sup> | F      | p     | $\beta$   | t      |
|--------------------------|------------------|----------------|--------|-------|-----------|--------|
| Pozitif iş-aile yayılımı | Yaşam tatmini    | 0,054          | 18,134 | 0,000 | 0,233***  | 4,258  |
| Negatif iş-aile yayılımı |                  | 0,094          | 32,603 | 0,000 | -0,306*** | -5,710 |
| Pozitif aile-iş yayılımı |                  | 0,039          | 12,828 | 0,000 | 0,198***  | 3,582  |
| Negatif aile-iş yayılımı |                  | 0,036          | 11,874 | 0,001 | -0,191**  | -3,446 |

Tablo 4'e göre pozitif iş-aile yayılımı yaşam tatmininin toplam varyansının %5'sini, negatif iş-aile yayılımı %9'unu, pozitif aile-iş yayılımı yaklaşık %4'ünü, negatif aile-iş yayılımı yaklaşık %4'ünü açıklamaktadır. Beta katsayıları incelendiğinde pozitif iş aile yayılımı boyutlarının yaşam tatminini pozitif yönde (sırasıyla  $\beta=0,233$ ,  $\beta=0,198$ ), negatif iş aile yayılımı boyutlarının ise yaşam iş tatminini negatif yönde (sırasıyla  $\beta=-0,306$ ,  $\beta=-0,191$ ) etkilediği görülmektedir. Elde edilen sonuçlar ışığında H5, H6, H7 ve H8 kabul edilmiştir.

### 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada insan kaynakları uzmanlarının iş aile yayılımı düzeylerinin iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yazında iş ve yaşam tatminine etki eden pek çok değişken incelenmiştir, ancak iş aile yayılımının tatmin üzerindeki etkisini inceleyen çok az sayıda araştırma bulunmaktadır. Ayrıca bu çalışmada örgütlerdeki insan kaynağı üzerinde önemli etkiye sahip olan insan kaynakları uzmanları üzerine odaklanılmış ve onların tatmin düzeylerinin örgütün tüm insan kaynağı üzerinde etkili olacağı düşünülmüştür.

Araştırmada bir sosyal medya ağı olan LinkedIn üzerinden insan kaynakları departmanında görev yapmakta olan uzman ve yöneticilere ulaşılmış ve bunların 317'sinden veri toplanmıştır. Toplanan veriler üzerinden yapılan analizler sonucunda iş aile yayılımı boyutlarının iş tatmini ve yaşam tatmini üzerindeki nasıl bir etkisinin olduğu araştırılmıştır.

Araştırma bulgularına göre işten aileye yansıyan pozitif duygular İK uzman ve yöneticilerinin iş tatminlerini ve yaşam tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir. Aileden işe yayılan pozitif duygular ise bireyin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye neden olmazken, bireyin yaşam tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlardan hareketle işte yaşanan olumlu olaylar, edinilen bilgi ve deneyim, alınan terfi, takdir, ödül gibi olumlu dönüşlerin bireyin hem iş hem de genel olarak yaşamında önemli ölçüde olumlu etkiler yaptığını söylemek mümkündür. Diğer yandan ailedeki huzur, mutluluk ve güzel deneyimlerin de iş hayatına yansımaya bile, bireyin genel hayatı üzerinde olumlu bir etki yaptığı görülmüştür.

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında işte yaşanan olumsuz olaylar, deneyimler, stres ve çatışmanın ise hem iş hem de yaşam tatminini azalttığı tespit edilmiştir. Diğer yandan ailede yaşanan sorunlar, anlaşmazlıklar ve stresin de aynı şekilde bireyin iş ve yaşam tatminini azaltıcı etki yaptığı bulgulanmıştır.

Sonuç olarak örgüt performansı ve sürdürülebilir rekabeti için kritik önem taşıyan insan faktörünün hem iş hem de aile hayatında olumsuzluklar yaşaması onun iş tatminini ve beraberinde yaşam tatminini azaltırken, iş hayatında yaşanan olumlu olaylar bireylerin iş ve yaşam tatminlerini artırmaktadır. Ailede yaşanan olumlu olaylar ise bireyin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etki yapmazken, bireyin genel yaşam tatminini yükseltmekte ve hayatından memnuniyeti yüksek bir birey olmasını sağlamaktadır.

Araştırma sonuçları, araştırmanın örneklemini ile birlikte incelendiğinde elde edilen bilgilerin daha büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. İnsan kaynakları uzman ve yöneticileri örgüt çalışanlarının oryantasyonu, motivasyonu, iletişimi, eğitimi, kariyer yönetimi ve sağlığı gibi pek çok konudan sorumlu olmaları dolayısıyla kritik bir rol oynamaktadırlar. Bu nedenle bu kişilerin iş ve yaşamlarından memnuniyet duymaları ve mutlu bireyler olmaları, örgüt çalışanlarının tamamı üzerinde etkili olabilmektedir. Elde edilen sonuçlar insan kaynakları departmanında görev yapanların

iş ve yaşam tatmininde iş ve aile hayatlarının önemini gözler önüne sermiştir. İş ve aile etkileşimine önem veren ve bu etkileşimi olumlu bir şekilde yönetmeye odaklanan örgütlerin, insan kaynakları yöneticilerinin ve onlar vasıtasıyla da tüm çalışanlarının iş ve yaşam tatminlerinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir.

Çalışmada farklı örgütlerde görev yapan insan kaynakları yöneticilerinin, sosyal ağ üzerinden anket doldurmaları istenerek veriler toplanmıştır. Dolayısıyla çalışmanın temsil yeteneği örnekleme oluşturan grubun özellikleriyle sınırlıdır. Ayrıca çalışmada iş ve yaşam tatmini değişkenleri iş aile yayılımının dört boyutu ile açıklanmaya çalışılmış, iş ve yaşam tatminine etki eden diğer faktörler araştırmanın dışında tutulmuştur. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı değişkenlerinde modele dahil edilmesi ve örneklemin genişletilmesi ile daha genellenebilir sonuçlara ulaşılması mümkün olabilecektir.

### Kaynakça

- Aryee, S., Luk, V. ve Fields, D. (1999), "A Cross-Cultural Test Of A Model Of The Work-Family Interface", *Journal Of Management*, 25(4), 491-511.
- Baş, T. ve Ardic, K. (2002); "The Impact Of Age On The Job Satisfaction Of Turkish Academicians", *Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt:4, Sayı:3.
- Crouter, A. C. (1984), "Spillover From Family To Work: The Neglected Side Of The Work-Family Interface", *Human Relations*, 37, 425-442.
- D'addio A., Eriksson, T., Frijters, P. (2003); An Analysis Of The Determinants Of Job Satisfaction When Individuals' Baseline Satisfaction Levels May Differ, *Jel Classification: J28, C23, C25, M54*, Working Paper, 2003-16 Erişim: [Http://www.econ.ku.dk/cam/files/workingpapers/2003/2003-16.pdf](http://www.econ.ku.dk/cam/files/workingpapers/2003/2003-16.pdf)
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. ve Griffin, S., (1985), "The Satisfaction With Life Scale", *Journal Of Personality Assessment*, Vol:49.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. ve Smith, H. E. (1999), "Subjective Well-Being: Three Decades Of Progress", *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Frone, M. R., Russell, M. ve Cooper, M. L. (1994), "Relationship Between Job And Family Satisfaction: Causal Or Noncausal Covariation?", *Journal Of Management*, 20, 565-579.
- Greenhaus, J. H. ve Powell, G. N. (2006), "When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment", *Academy Of Management Review*, 31, 72-92.
- Grzywacz, J. G., ve Marks, N. F. (2000), "Reconceptualizing The Work-Family Interface: An Ecological Perspective On The Correlates Of Positive And Negative Spillover Between Work And Family", *Journal Of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111.
- Jin, J. F., Ford, M. T. ve Chen, C. C., (2013), "Asymmetric Differences in Work Family Spillover in North America And China: Results From Two Heterogeneous Samples", *Journal Of Business Ethics*, 113, 1-14.
- Judge, T. A. ve Watanabe S. (1994), "Individual Differences in The Nature Of The Relationship Between Job And Life Satisfaction", *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, Vol. 67, 101-107.
- Kirchmeyer, C., (1992), "Nonwork Participation And Work Attitudes: A Test Of Scarcity Vs. Expansion Models Of Personal Resources". *Human Relations*, 45, 775-795.
- Kossek, E. ve Ozeki, C. (1998), "Work-Family Conflict, Policies, And The Job-Life Satisfaction Relationships: A Review And Directions For Organizational Behavior Human Resources Research", *Journal Of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- Köker, S. (1991), *Normal Ve Sorunlu Ergenlerin Yaşam Doyumu Düzeyinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Lambert, S. J. (1990), "Processes Linking Work And Family: A Critical Review And Research Agenda", *Human Relations*, 43, 239-257.
- Luthans, F., (1992), *Organizational Behaviour*, 6th Ed. McGrawhill
- Miner, J.B. (1992), *Industrial-Organizational Psychology*, McGraw Hill Pub.
- Mustafayeva, L., ve Bayraktaroğlu, S. (2014), "İş-Aile Çatışmaları Ve Hayat Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Türkiye Ve İngiltere'deki Akademisyenlerin Karşılaştırılması", *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 127-145.
- Özdevecioğlu, M., ve Doruk, Ç. N. (2009), "Organizasyonlarda İş-Aile Ve Aile-İş Çatışmalarının Çalışanların İş Ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, 69-99.
- Petty, R. E., Wegener, D. T. ve Fabrigar, L. R. (1997), "Attitude And Attitude Change", *Annual Review Of Psychology*, 48, 609-647.
- Poelmans, S., Stepanova O. ve Masuda A. (2008), "Positive Spillover Between Personal And Professional Life: Definitions, Antecedents, Consequences And Strategies", *Korabik K., D. S. Lero And D. L. Whitehead*,

- Handbook Of Work-Family Integration, Research, Theory And Best Practices, in (P. 141-156), Academic Press, London.
- Polatcı, S. (2011), Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılmı Ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tokat.
- Polatcı, S. (2014), “İş Aile Yayılmı Ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik Ve Güvenilirlik Analizi”, Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14(27), 327-348.
- Rose, M. (2003), “Good Deal, Bad Deal? Job Satisfaction in Occupations”, Work, Employment And Society, Vol:17 (3)
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2001), “To Be Happy Or To Be Self-Fulfilled: A Review Of Research On Hedonic And Eudaimonic Well-Being”, In S. Fiske (Ed.), Annual Review Of Psychology Vol. 52; Pp. 141-166.
- Sandberg, J. G., Yorgason, J. B., Miller, R. B. ve Hill, E. J. (2012), “Family-To-Work Spillover In Singapore: Marital Distress, Physical And Mental Health, And Work Satisfaction”, Family Relations, 61, 1-15.
- Spector, P. E. (1985), “Measurement Of Human Service Staff Satisfaction: Development Of The Job Satisfaction Survey”, American Journal Of Community Psychology, 13, 693-713.
- Sumer, H. C. ve Knight, P. A. (2001), “How Do People With Different Attachment Styles Balance Work And Family? A Personality Perspective On Work-Family Linkage”, Journal Of Applied Psychology, 86(4), 653-663.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998), Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tak, B. (2000), “Personel Tatmin Araştırmalarının Yönetim Açısından Önemi Ve Başarı Koşulları”, İçinde: Zeyyat Sabuncuoğlu, (Ed.) İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar, Prof.Dr. Zekai Yılmaz Ve Prof.Dr. Hakkı Soydan Anısına, Uludağ Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004), Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayını, İstanbul.
- Tınaz, P. (2006), Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, Beta Kitap, İstanbul.
- Wayne, J. H., Musisca, N., Fleeson, W. (2004), “Considering The Role Of Personality In The Work-Family Experience: Relationships Of The Big Five To Work-Family Conflict And Facilitation”, Journal Of Vocational Behavior, 64(1), 108-230.
- Yelboga, A. (2009), “Validity And Reliability Of The Turkish Version Of The Job Satisfaction Survey (JSS)”, World Applied Sciences Journal, 6, 1066-1072.
- Yüksel, İ. (2005), “İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları İle İlişkisi”, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 19(2), 301-314.

## MUTLUYUM İŞİMDEN DE MEMNUNUM: ÖZNEL VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ

**Doç.Dr. Soner TASLAK**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, sonertaslak@mu.edu.tr

**Öğr. Gör. Makbule Hürmet ÇETİNEL**

Uşak Üniversitesi, hurmet.cetinel@usak.edu.tr

**Öğr. Gör. Başak Nur ARASAN**

Uşak Üniversitesi, basaknur.arasan@usak.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışma, öznel ve psikolojik iyi oluşun iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmeyi amaçlayan bir saha araştırmasıdır. Araştırmacının örneklemini Uşak ilinde faaliyet gösteren seramik imalatı işletmelerinde çalışan kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş 130 kişi oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda iş tatminini yordamada, psikolojik iyi oluşun öznel iyi oluştan daha açıklayıcı olduğu bulgulanmıştır. Psikolojik iyi oluş alt boyutlarından “kendini kabu”l ve “özerklik” ile öznel iyi oluş alt boyutlarından “pozitif duygulanım” değişkenleri içsel tatmini anlamlı şekilde açıklarken; dışsal iş tatminini açıklayan değişkenler, psikolojik iyi oluş boyutlarından “başkaları ile olumlu ilişkiler geliştirme” ve öznel iyi oluşun önemli bir unsuru olan “yaşam doyumu” dur.

**Anahtar Kelimeler:** Hedonik Yaklaşım, Eudaimonik Yaklaşım, Öznel İyi Oluş, Psikolojik İyi Oluş, İş Tatmini.

### 1.Giriş

Psikoloji literatüründe, “iyi olma” kavramı, pozitif ve negatif duyguların dengelenmesi ile bireyin mutluluğunu esas almaktadır. İyi olma; hedonik ve eudaimonik olmak üzere iki temel yaklaşım ile ele alınmaktadır. Hedonik yaklaşım, kişinin mutluluğunu ifade etmektedir. Eudaimonik yaklaşım ise, kişinin nasıl iyi olacağını anlaması üzerine kurulmuştur (Ryan ve Deci, 2001: 143).

1950’li yıllarda yaşam kalitesini ölçmek amacı ile yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan hazcı (hedonizm) bakış açısı, iyi oluşu yaşamdan alınan haz ve mutluluk olarak görmektedir (Keyes vd., 2002:1007). Öznel iyi oluş, kişinin kendisini kontrol etmesi, kendine karşı olumlu bir benlik saygısı ve iyimser bir bakış açısı geliştirmesidir. Aynı zamanda mutluluk, kişinin yaşam memnuniyeti ve yaşamını gerçekleştirme düzeyi olarak açıklanmaktadır (Diener, 1984: 561). Öznel iyi oluşun üç özelliğini, öznel olması, hem olumsuz hem olumlu ölçümleri içermesi ve yaşamın her yönünün genel bir değerlendirmesi oluşturmaktadır. Öznel iyi oluşun bilişsel bileşeni, yaşam doyumdur. Kişinin yaşamının bilişsel olarak eleştirel bir biçimde değerlendirilmesi olarak tanımlanır (Diener, 1984: 544-550).

İyi oluşla ilgili diğer bakış açısı ise; insan potansiyeli ile ilişkili olan psikolojik iyi oluş (eudaimonik yaklaşım) bakış açısıdır (Keyes vd., 2002:1008). Psikolojik iyi oluş kavramı ilk kez 1969’da Bradburn tarafından kullanılmıştır. Bradburn’ un çalışması psikolojik iyi oluş konusundaki ilk çalışmadır ve psikolojik iyi oluş durumu olumlu duyguların olumsuz duygulara baskın olması ile açıklamaktadır. Bradburn’a göre olumlu ve olumsuz duygular birbirinden bağımsızdırlar ve bireyin sahip olduğu olumlu ve olumsuz duyguların düzeyi onun psikolojik iyi oluş durumunu vermektedir (Brandburn, 1969: 6). Diğer bir ifade ile psikolojik iyi oluş, anlam ve kendini gerçekleştirme üzerine odaklanmış ve kişinin bütün olarak fonksiyonda bulunma ile ilgili iyi oluşu olarak nitelendirilmektedir (Ryan ve Deci, 2001). Psikolojik iyi oluş, çaba harcama, bireysel gelişim ve büyüme gayreti, kişinin potansiyelinin farkında olması, yaşamın varoluşsal zorluklarıyla uğraşmasıdır (Göçen, 2013: 103). Ryff ve Keyes(1995: 1007) ise; psikolojik iyi oluşu daha geniş kapsamlı olarak tanımlamaktadır. Ryff ve Keyes’ e göre psikolojik iyi oluş, kişinin potansiyelinin farkında olarak kendisinin ve geçmişinin, büyüme ve gelişme kapasitesinin, yaşamının amaç ve anlamlılığının, diğer insanlarla olan ilişkisinin kalitesinin, dış dünya karşısındaki hâkimiyetinin ve içsel bağımsızlığının bütüncül bir şekilde değerlendirilmesidir. Psikolojik iyi oluşu; kendini kabul, olumlu ilişkiler, özerklik, çevresel hâkimiyet, yaşam amacı, kişisel gelişim oluşturmaktadır. Kendini kabul; kişinin kendisi ve geçmişi ile ilgili olumlu değerlendirmeleri

içerir. Bu boyut; hem ruh sağlığı için hem de kendini gerçekleştirme, işlevsellik ve olgunluk için temel bir özelliktir (Ryff, 1989:1071). Olumlu ilişkiler boyutu, diğer kişilerle kaliteli ilişkilere sahip olmasıyla ilgilidir (Ryff ve Keyes, 1995:720). Özerklik; kişinin hür iradesini kullanabilme yeteneğidir (Ryff ve Keyes, 1995: 720). Çevresel hâkimiyet; kişilerin yaşamları boyunca kendi psikolojik ihtiyaçlarına uygun olarak çevre oluşturabilmesidir ve bu çevreyi idare edebilmeleri ruh sağlıkları için oldukça önemli bir özelliktir (Ryff, 1989:1071). Yaşam amacı boyutu, bireyin yaşamının bir amacının ve anlamının olması ile ilgilidir (Ryff ve Keyes, 1995:720). Yaşam amacının olması, psikolojik olarak sağlıklı olmanın özellikleri arasında yer almaktadır (Ryff, 1989: 1071). Kişisel gelişim; kişinin kendini devamlı geliştirme hissine sahip olması olarak tanımlanır (Ryff ve Keyes, 1995, s. 720).

Çalışmada ele alınan bir diğer kavram olan iş tatmini ise genel olarak, kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumu ifade etmektedir (Erdoğan, 1999:231). İş tatmini, çalışanların iş yaşamı veya bireylerin işyeri koşulları arasındaki uyum sonucu oluşan memnuniyet duygusu ve işe karşı sergilenen pozitif tutumu ifade etmektedir (Ugboro ve Obeng, 2000:254). Diğer bir ifadeyle, iş tatmini, kişinin “işimden memnunum” demesine yol açan psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin birleşimidir (Tanner, 2007:25). İş tatmini, çalışanların işlerine karşı olan içsel ve dışsal faktörlere ilişkin olumlu ve olumsuz duyguları barındırmaktadır (Odom vd., 1990: 159). İş tatmini yüksek olan çalışanlar örgütte verimliliği ve işe bağlılığı arttırmaktadır. Bu sonuçlar örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 27).

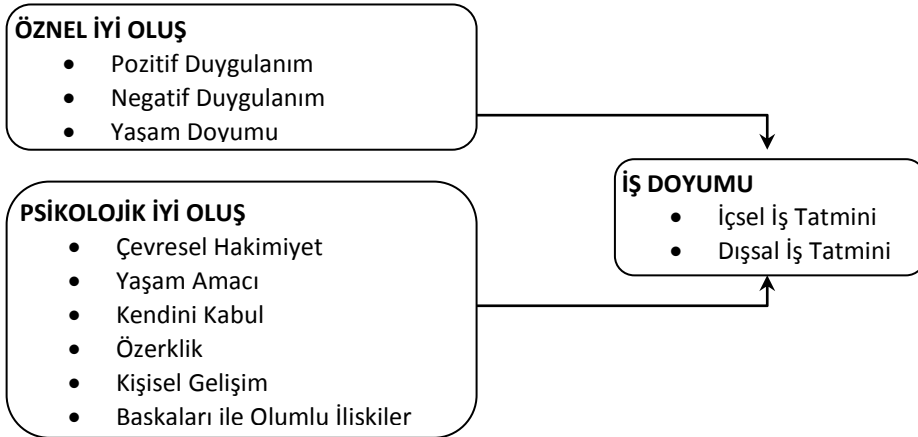
## 2.Araştırmanın Amacı ve Önemi

“Öznel ve psikolojik açıdan mutlu olan çalışanlar işlerinden gerçekten memnun mudur? sorusu bu çalışmanın temel araştırma sorusunu oluşturmaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanların daha bağlı, daha başarılı ve verimli, örgütsel sorunlar konusunda daha hassas ve yaratıcı, örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirebildikleri daha az hata ve iş kazasına sebebiyet verdikleri artık bilinen bir gerçektir. İş tatminini açıklama noktasında bu güne kadar gerçekleştirilen çalışmaların ele aldığı faktörlerin yanı sıra öznel ve psikolojik iyi oluşun iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırması nedeniyle bu çalışmanın alan yazına önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 3.Araştırma Yöntemi

Araştırmada, öznel iyi oluş ve psikolojik iyi oluş, alt boyutlarıyla birlikte bağımsız değişken; iş tatmini ise bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır..Araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir:

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma bir saha araştırmasıdır. Uşak İli seramik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Araştırmada birincil verilerin elde edilebilmesi amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, Ryff (1989) tarafından geliştirilen ve Akın v.d. (2012) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış 42 soruluk psikolojik iyi oluş ölçeği kısa

formu kullanılmıştır. ikinci bölümde, Diener vd. (1985) tarafından geliştirilen Durak vd. (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan ve geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Reisoğlu (2014) tarafından yapılan öznel iyi oluş ölçeği kullanılmıştır. Pozitif ve negatif duygulanım ölçeği ise Watson, Clark ve Tellegen tarafından 1988 yılında geliştirilmiştir ve öznel iyi oluşun duygulanım boyutunu ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Ölçek on pozitif, on negatif duygu ifadesinden oluşmaktadır. Pozitif ve negatif duygulanım ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması Gençöz (2000) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin derecelendirmesinde; pozitif ve negatif duygulanımları yaşama sıklıklarını belirtmeleri istenmiştir (1: Çok Az veya Hiç, 2: Biraz, 3: Orta Düzeyde, 4: Oldukça Sıklıkla, 5: Çok Fazla ). Üçüncü bölümde ise, İş tatminini ölçmek için yirmi sorudan oluşan Minnesota İş Tatmini Ölçeği kısa formu kullanılmıştır. Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiş olan ve Baycan tarafından (1985) Türkçeye uyarlanan ölçek yirmi maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Çalışmada iş tatmini, psikolojik iyi oluş ve yaşam doyumu ölçekleri 5'li Likert tipi ölçekle derecelendirilmiştir (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum). Son bölümde ise demografik özelliklere ait sorular yer almaktadır. Araştırmada değerlendirmeye uygun bulunan anket sayısı 130'dur. Edilen verilerin analizinde tanımlayıcı istatistik yöntemler yanında; değişkenler arasındaki ilişki ve ilişki derecesini belirlemeye yönelik korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

#### 4. Bulgular

Aşağıdaki Tablo 1, katılımcılara ait demografik karakteristikleri göstermektedir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Karakteristikleri**

| Değişken              | Yüzde Frekans | Değişken                        | Yüzde Frekans |
|-----------------------|---------------|---------------------------------|---------------|
| <b>Yaş</b>            |               | <b>Kurumda Çalışma Süresi</b>   |               |
| 18-25'den az          | 8,5           | 1 yıldan az                     | 13,1          |
| 25-35'den az          | 41,5          | 1-5 yıl                         | 34,6          |
| <b>35-45'den az</b>   | <b>43,1</b>   | <b>5 yıldan fazla</b>           | <b>52,3</b>   |
| 45-55'den az          | 5,4           | <b>Toplam İş Tecrübesi</b>      |               |
| 55 ve üzeri           | 1,5           | 1-6 yıldan az                   | 20,0          |
| <b>Cinsiyet</b>       |               | 6-11 yıldan az                  | 26,9          |
| <b>Erkek</b>          | <b>81,5</b>   | 11-16 yıldan az                 | 23,1          |
| Kadın                 | 18,5          | <b>16 yıl ve daha fazla</b>     | <b>30,0</b>   |
| <b>Medeni Durum</b>   |               | <b>İsteyerek Meslek Tercihi</b> |               |
| <b>Evlü</b>           | <b>82,3</b>   | <b>Evet</b>                     | <b>81,5</b>   |
| Bekar                 | 17,7          | Hayır                           | 18,5          |
| <b>Öğrenim Düzeyi</b> |               | <b>Gelir Düzeyi</b>             |               |
| İlköğretim            | 24,6          | <b>1000-1500 TL'den az</b>      | <b>54,6</b>   |
| <b>Lise</b>           | <b>34,6</b>   | 1500-2000 TL'den az             | 19,2          |
| Önlisans              | 17,7          | 2000-2500 TL'den az             | 10,0          |
| Lisans                | 18,5          | 2500 TL ve daha üzeri           | 16,2          |
| Lisansüstü            | 4,6           | <b>Evde Yaşayan Kişi Sayısı</b> |               |
|                       |               | 1-4 kişiden az                  | 44,6          |
|                       |               | <b>4 kişi ve daha üzeri</b>     | <b>55,4</b>   |

Buna göre katılımcıların çoğunlukla 25-45 yaş arası oldukları (%43,1), erkek cinsiyetinin önemli biçimde ağırlıkta olduğu (%81,5), evlilerin çoğunlukta olduğu (%82,3), öğrenim düzeyi açısından lise mezuniyetinin ağırlıkta olduğu (%34,6), kurumda 5 yıldan fazla çalıştığı (%52,3), iş açısından 16 yıldan daha fazla tecrübeye sahip oldukları (%30), gelir düzeyleri düşük (54,6) ve daha çok 4 kişi ve daha zeri bir aile nüfusuna sahip oldukları (%55,4) görülmektedir.

Tablo 2 ise modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistik değerlerini vermektedir.



Tablo 2: Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

| Değişken              | Ortalama | Std. Sp | Değişken                   | Ortalama | Std. Sp |
|-----------------------|----------|---------|----------------------------|----------|---------|
| <b>İş Tatmini</b>     | 3,57     | 0,685   | <b>Psikolojik İyi Oluş</b> | 3,59     | 0,432   |
| İçsel tatmin          | 3,66     | 0,698   | Çevresel hakimiyet         | 3,45     | 0,556   |
| Dışsal tatmin         | 3,47     | 0,779   | Yaşam amacı                | 3,79     | 0,560   |
| <b>Öznel İyi Oluş</b> | 3,58     | 0,523   | Kendini kabul              | 3,50     | 0,555   |
| Pozitif duygulanım    | 3,69     | 0,713   | Özerklik                   | 3,49     | 0,567   |
| Negatif duygulanım    | 2,26     | 0,755   | Kişisel gelişim            | 3,52     | 0,596   |
| Yaşam doyumu          | 3,33     | 0,893   | Başkalarıyla olumlu ilişki | 3,76     | 0,597   |

Araştırmaya katılan çalışanların başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin öğeleri içeren içsel tatminlerinin ( $3,66 \pm 0,698$ ), işletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşan dışsal tatminlerinden ( $3,47 \pm 0,779$ ) yüksek olduğu görülmektedir. Örneklemen, pozitif duygulanımı yaşama sıklığı ( $3,69 \pm 0,713$ ) negatif duygulanımı yaşama sıklığından daha yüksek olduğu, negatif duygulanım ( $2,26 \pm 0,755$ ) yaşama sıklığının düşük olduğu görülmektedir. Kişinin yaşamını bilişsel olarak değerlendirdiği yaşam doyumu düzeyleri ( $3,33 \pm 0,893$ ) ise orta seviyededir. Psikolojik iyi oluş alt boyutlarından çevresel hakimiyet ( $3,45 \pm 0,556$ ) düzeyleri düşük, yaşam amacı düzeylerinin ( $3,79 \pm 0,560$ ) ise yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 3'te gelir, iş tatmini, psikolojik iyi oluş ve öznel iyi oluş ve alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3: Aralarında Anlamlı İlişki Bulunan Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu

| Değişkenler                    | 1      | 2      | 3      | 4      | 5       | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| 1. Gelir düzeyi                | 1      |        |        |        |         |        |        |        |        |        |        |    |
| 2. İçsel tatmin                | ,184*  | 1      |        |        |         |        |        |        |        |        |        |    |
| 3. Dışsal tatmin               | ,165   | ,720** | 1      |        |         |        |        |        |        |        |        |    |
| 4. Pozitif duygulanım          | ,145   | ,318** | ,292** | 1      |         |        |        |        |        |        |        |    |
| 5. Negatif duygulanım          | -,059  | -,144  | -,094  | ,037   | 1       |        |        |        |        |        |        |    |
| 6. Yaşam doyumu                | ,273** | ,306** | ,385** | ,236** | -,242** | 1      |        |        |        |        |        |    |
| 7. Çevresel hakimiyet          | ,104   | ,306** | ,281** | ,222*  | -,295** | ,310** | 1      |        |        |        |        |    |
| 8. Yaşam amacı                 | ,239** | ,331** | ,272** | ,207*  | -,462** | ,288** | ,468** | 1      |        |        |        |    |
| 9. Kendini kabul               | ,196*  | ,341** | ,282** | ,251** | -,538** | ,428** | ,509** | ,569** | 1      |        |        |    |
| 10. Özerklik                   | ,104   | ,331** | ,226** | ,246** | -,195*  | ,169   | ,454** | ,235** | ,451** | 1      |        |    |
| 11. Kişisel gelişim            | ,134   | ,269** | ,107   | ,267** | -,233** | ,106   | ,613** | ,497** | ,433** | ,424** | 1      |    |
| 12. Başkalarıyla olumlu ilişki | ,069   | ,288** | ,305** | ,277** | -,378** | ,056   | ,561** | ,556** | ,525** | ,367** | ,593** | 1  |

\*\* p<0,01\* p<0,05

Çalışanların gelir düzeyleri ile içsel tatminleri ve kendini kabul düzeyleri arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0,184$ ;  $p=0,000<0,05$ ,  $r=0,196$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Gelir ile dışsal tatmin arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Çalışanların içsel tatmin düzeylerinin negatif duygulanım değişkeni dışında bütün değişkenlerle pozitif yönde ilişkisi bulunmaktadır ( $r=0,720$ ,  $r=0,318$ ,  $r=0,306$ ,  $r=0,306$ ,  $r=0,331$ ,  $r=0,341$ ,  $r=0,331$ ,  $r=0,269$ ,  $r=0,288$   $p=0,000<0,01$ ).

Çalışanların dışsal tatminleri ile öznel iyi oluş alt boyutlarından pozitif duygulanım ve yaşam doyumu arasında zayıf pozitif yönde korelasyon vardır ( $r=0,292$ ,  $r=0,385$   $p=0,000<0,01$ ). Çalışanların yaşamdan aldıkları doyum arttıkça dışsal iş tatminleri de artmaktadır. Dışsal tatmin ile çevresel

hakimiyet, yaşam amacı, kendini kabul, özerklik, kişisel gelişim ve başkaları ile olumlu ilişkiler değişkenleri arasında pozitif yönde ve zayıf ilişki söz konusudur ( $r=0,281$ ,  $r=0,272$ ,  $r=0,282$ ,  $r=0,226$ ,  $r=0,305$   $p=0,000<0,01$ ). Karşısındaki kişi için empati kurabilen, yakınlık duyabilen, iyiliğini düşünebilen kişilerin başkaları ile olumlu ilişki düzeyleri yüksektir ve tatmin edici ilişkiler kurabilirler (Ryff, 1989:1072). Başkalarıyla olumlu ilişki düzeyleri arttıkça dışsal iş tatminini de artır.

Tablo 4’te içsel iş tatminini açıklamaya yönelik psikolojik ve öznel iyi oluş boyutlarının rolünü belirleyen çoklu regresyon modeli sonuçları gösterilmektedir. Analizde “Forwardselection” yöntemi benimsenmiştir.

**Tablo 4: İçsel tatmini açıklayan regresyon analizi soruları**

| Değişken                         | İçsel Tatmin |           |           |
|----------------------------------|--------------|-----------|-----------|
|                                  | Model        |           |           |
|                                  | 1            | 2         | 3         |
| <b>Sabit</b>                     | 2,165        | 1,544     | 1,180     |
| Kendini Kabul                    | ,341***      | ,279***   | ,201**    |
| Pozitif Duygulanım               |              | ,248**    | ,221**    |
| Özerklik                         |              |           | ,186**    |
| <b>R<sup>2</sup></b>             | ,116 ***     | ,174***   | ,201***   |
| <b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b> | ,109***      | ,161***   | ,182***   |
| <b>F</b>                         | 16,815***    | 13,337*** | 10,537*** |

\*\*\*  $p<,001$  \*\*  $p<,05$  D-W: 1,894

Tablo 4’te, “forwardselection” regresyon modelinde içsel iş tatminini en çok açıklayan psikolojik iyi oluş ve öznel iyi oluş değişkenleri alınmış, diğer değişkenler model dışı bırakılmıştır. Durbin-Watson:1,894 katsayısı 1,5 ve 2,5 arasında olması, bağımsız değişkenlerin kendi aralarında analizi etkileyecek oranda bir otokorelasyon içermediklerini ifade etmektedir. Bağımsız değişken olan psikolojik iyi oluşun “kendini kabul” ve “özerklik” boyutları ile diğer bağımsız değişken öznel iyi oluşun önemli bir unsuru olan “pozitif duygulanım”, içsel iş tatminini açıklayan anlamlı değişkenler olduğu görülmektedir.

Tablo 5’te dışsal iş tatminini açıklamaya yönelik psikolojik ve öznel iyi oluş boyutlarının rolünü belirleyen “forwardselection” çoklu regresyon modeli sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 5:Dışsal tatmini açıklayan regresyon analizi soruları**

| Değişken                         | Dışsal Tatmin |           |
|----------------------------------|---------------|-----------|
|                                  | Model         |           |
|                                  | 1             | 2         |
| <b>Sabit</b>                     | 2,357         | 1,006     |
| Yaşam doyumu                     | ,385***       | ,369***   |
| Başkaları ile olumlu ilişkiler   |               | ,285***   |
| <b>R<sup>2</sup></b>             | ,148***       | ,229***   |
| <b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b> | ,141***       | ,217***   |
| <b>F</b>                         | 22,237***     | 18,840*** |

\*\*\*  $p<,001$  \*\*  $p<,05$  D-W:1,978

Tablo 5’te, “forwardselection” regresyon modelinde dışsal iş tatminini en çok açıklayan psikolojik iyi oluş ve öznel iyi oluş değişkenleri alınmış, diğer değişkenler model dışı bırakılmıştır. Bağımsız değişkenler arasında bir otokorelasyon göze çarpmamaktadır (D-W: 1,978). Bağımsız değişken olan psikolojik iyi oluşun “başkaları ile olumlu ilişkiler” ile diğer bağımsız değişken öznel iyi oluşun önemli bir unsuru olan “yaşam doyumu”nun dışsal iş tatminini açıklayan anlamlı değişkenler olduğu görülmektedir.

## 5.Sonuç

İnsanlar yaşamları boyunca iyi yaşamak ve iyi olmak için çaba sarf ederler. Çalışma hayatı ve yaşamlarının getirdikleri zorluklara rağmen iyi olmak iyi oluşlarını ve iş yaşamında mutlu olmak

isterler. Bu amaçla uzun yıllardan beri insanın özellikleri ve nitelikleri ayrıntılı bir şekilde tanımlanmaya çalışılmıştır. İlgili yazında iyi olma üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında iki temel bakış açısı olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki hazcılık (hedonizm), diğeri ise psikolojik işlevselliktir (eudaimonism). Hazcılık iyi olmada haz ya da mutluluğu esas alır. Psikolojik işlevsellik de ise, iyi olma ile bireyin tam işlev yapma veya kendini gerçekleştirme düzeyi, kendini anlama ve anlamlılık üzerine odaklanması olarak değerlendirilmektedir. Çalışma hayatı da, insan yaşamının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır ve genel yaşamı üzerinde etkili olmaktadır. Bu bağlamda kişinin iyi oluşu da işinden aldığı doyumunu etkileyebilecektir.

Çalışanların psikolojik iyi oluş ve öznel iyi oluşunun iş tatminine etkisinin olup olmadığını belirlemeye çalıştığımız bu araştırmada çalışanların içsel tatminlerinin dışsal tatminlerinden yüksek olduğu bulgulanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin öğeleri içeren içsel tatminlerinin, işletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşan dışsal tatminlerinden yüksek olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgular arasında; iş tatminini yordamada, psikolojik iyi oluşun öznel iyi oluştan daha açıklayıcı olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak, iş tatmini ölçüm aracı olarak kullanılan Minnesota İş Tatmini ölçeğinin kullanılmış olması ve bu ölçeğin duygulanımlar yerine bilişsel boyuta dayalı olarak iş tatminini ölçmesi gösterilebilir.

İçsel tatmini etkileyen psikolojik ve öznel iyi oluş alt boyutlarından kendini kabul, pozitif duygulanım ve özerkliğin içsel tatmin üzerindeki birlikte etkisi anlamlı bulunmuştur. Bunun yanı sıra dışsal tatmini öznel iyi oluş alt faktörlerinden yaşam doyumunun açıklayıcılığının yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu modele başkalarıyla olumlu ilişkiler alt faktörü eklendiğinde modelin açıklayıcılığını arttırdığı görülmüştür.

İş hayatında duyguların önemi giderek artmaktadır. Kişinin yaşamdan aldığı doyum, olumlu ya da olumsuz duyguları yaşama sıklığı, kişinin iş yaşamını da etkilemektedir. İş tatminini açıklamada sadece psikolojik iyi oluşu (Jones vd., 2015) ya da öznel iyi oluşu ele alan (Özdemir, 2015, Gürkova vd., 2014) çalışmalara karşın bu çalışmada elde edilen bulgular, her iki iyi oluşun da çalışanların işten aldıkları doyumunu etkilediğini göstermesi açısından varolan bilgi birikimine önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu konuda yapılan çalışmalara kişilik boyutu da eklenerek duygulanımların bütüncül olarak ele alınması önerilmektedir. İşletmeler dışsal tatmini artırıp genel tatmini artırmaya yönelik çaba göstermelidir. Bunun için öncelikle dışsal tatmin seviyesini düşüren, ücret, işletme politikaları, çalışma koşulları, güvenlik vb konulara ağırlık vermesi gerekmektedir.

## 6.Kaynakça

- Akın, A. (2008). "Psikolojik İyi Olma Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 8(3), 721-750.
- Baycan, A. (1985). "Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups". Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Bradburn, N. M. (1969). "The Structure of Psychological Well-Being". Aldine Publications, Chicago 1969, p. 6.
- Cenkseven, F. Ve Akbaş, T. (2007). "Üniversite Öğrencilerinde Öznel Ve Psikolojik İyi Olmanın Yordayıcılarının İncelenmesi". Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, Cilt: III Sayı:27, s.43-65.
- Diener, E., (1984), "Subjective Well-being", Psychological Bulletin, 93, p.542-575.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., ve Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. Journal of Personality Assessment, 49, 71-75.
- Durak, M., Senol-Durak, E., & Gençöz, T. (2010). "Psychometric properties of the Satisfaction with Life Scale (SWLS) among Turkish university students, correctional officers, and elderly adults. Social Indicators Research, 99, 413-429.
- Erdoğan, D. (1999). "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:5, İstanbul.
- Göcen, G. (2013). " Pozitif Psikoloji Düzleminde Psikolojik İyi Olma ve Dini Yönelim ilişkisi: Yetişkinler Üzerine Bir Araştırma", Toplum Bilimleri, Ocak – Haziran, 7 (13) : 97-130.
- Gürkova, E., Haroková, S. Džuka, J. Ve Žiaková, K. (2014). "Job Satisfaction and Subjective Well-Being Among Czech Nurses". International Journal of Nursing Practice 2014; 20: 194-203
- Jones, N., Hill, C. Ve Henn, C. (2015). "Personality and Job Satisfaction: Their Role in Work-Related Psychological Well-Being". Journal of Psychology in Africa, Vol. 25, No. 4, 297-304.
- Keyes, C.L.M., Shmotkin, D. ve Ryff, C.D. (2002). "Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions". Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 82, Issue 6, 2002, p.1007-1022.

- Köroğlu, Ö. (2012). "İçsel ve Dışsal İş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde bir araştırma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), s.275-289.
- Reisoğlu, S. (2014). "Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluşlarını Yordamada Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Mizah Tarzları Ve Duygusal Zekanın Rolü", Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L., (2001), "On Happiness and Human Potentials: A Review Of Research On Hedonic and Eudemonic Well-Being", *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). "Happiness is Everything, or is it? Explorations On The Meaning Of Psychological Well-Being". *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081
- Ryff, C. D., ve Keyes, C. L. M., (1995), "The Structure of Psychological Well-Being Revisited", *Journal Of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Odom, R. Y., Boxx, W. R. ve Dunn, M. G. (1990). "Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion". *Public Productivity & Management Review*, 14 (2): 157-169.
- Özdemir, A.A. (2015). "İş Tatmini, Pozitif/Negatif Duygulanım ve Yaşam Tatmininin Etkisi", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3 (46), s.47-62.
- Tanner, B. M. (2007). "Analysis of The Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital". (Ph.D. Thesis). San Francisco, California, USA: Faculty of Saybrook Graduate School and Research Center.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(24): 23-45.
- Ugboro, I. ve Obeng, K. (2000). "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizations: An Empirical Study". *Journal of Quality Management*, 5 (2), pp. 247-272.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013), "Psikolojik Güçlendirme ve İş tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama", İstanbul Üniversitesi SBE. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Watson, D., Clark, A. ve Tellegen, A. (1988). "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales". *Journal of Personality and Social Psychology* 1988. Vol. 54. No. 6, 1063-1070.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., ve Lofquist, L. H. (1967). "Manual of the Minnesota Satisfaction Questionnaire". Minneapolis: MN: The University of Minnesota Press.

## **2. OTURUM**

### **“STRES”**

#### **Post-Modern ile Geleneksel Pazarlama Yöntemlerinin Tüketici Tutumları ve Stresi Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi**

Öğr. Gör. Duygu Uslu, Öğr. Gör. Esra İşbilen

#### **Düzenleyici Mod ve Tutkunluğun Stres Üzerindeki Psikolojik Dengeleyiciliği:**

#### **Bankacılık ve Telekomünikasyon Sektörlerinde Bir Araştırma**

Prof. Dr. Uğur Yozgat, Gülçin Özmen

#### **Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma**

Ayşegül Özgün, Doç. Dr. Güler Tozkoparan

## POST-MODERN İLE GELENEKSEL PAZARLAMA YÖNTEMLERİNİN TÜKETİCİ TUTUMLARI VE STRESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

**Öğr. Gör. Duygu Uslu**

Beykent Üniversitesi, duyucubuk@gmail.com

**Öğr. Gör. Esra İşbilen**

Gedik Üniversitesi, esra.isbilen@gedik.edu.tr

### Özet

İletişim ve ulaşım teknolojilerinin gelişimi, içinde bulunduğumuz bu sürecin gelecekte bir geçiş dönemi olarak vurgulanmasında önemli bir rol oynayabilir. Geleneksel pazarlama biçimleri yerlerini sosyal medya benzeri yeni iletişim teknolojilerine bırakırken bu bağlamda oluşan bu araçlar, daha bütüncül ama aynı zamanda yüz yüze iletişime alternatif oluşturabilecek biçimde doğrudan tüketici ile markayı karşı karşıya getirebilme yeteneğine sahip olabilmektedir. Bu çalışmada öncelikle, ilgili literatüre dayanarak geleneksel pazarlama ile yeni pazarlama yaklaşımları arasındaki kritik farklar irdelenmektedir. İçinde bulunduğumuz dönemde, birebir pazarlama yöntemleri ve yüz yüze satış temsilciliği ile kişisel satışa yönelim, günümüzün yükselen trendi marka yönetimi bu doğrultuda çevrimiçi medya planlama kavramı ve stratejileriyle yer değiştirme eğilimindedir. Bu eğilimin hangi yönde ve kanallardan olduğunu saptayabilmek, alternatif medyanın yüz yüze iletişime ne ölçüde ikame edebileceğini bulabilmek ve tüketici memnuniyetini hangi pazarlama yönteminin arttırdığını saptamak bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Aynı zamanda, her bir bileşenin entegre bir biçimde yönetilmesi, yani geleneksel olanın medya planlama yöntemleriyle çevrimiçi reklam ve tanıtım faaliyetleriyle desteklenmesi geleceğin pazarlama karmasını oluşturan parçaları belirleyebilir. Ancak bu yaklaşıma karşın, yeni tüketici kimliği ve tüketicilerin tutumu henüz bilinmemektedir. Bu bağlamda bu araştırma, tesadüfi örneklem yoluyla seçilen yaklaşık 300 anket katılımcısının (tüketicinin) verileri ve bu verilerin SPSS aracılığıyla istatistiksel analizden geçirilmesi üzerine inşa edilmiştir. Bu araştırma, Türkiye’de geleneksel pazarlama yöntemleri ve yeni iletişim teknolojilerini kullanan pazarlama yöntemleri arasındaki ilişkiyi tüketici tutumları açısından görmeyi hedeflemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** yeni medya, bilgisayar öz yeterliliği, bilgisayar endişesi, teknolojik stres, online alışveriş

### 1.Giriş

Değişim sürecinde birey ve dolayısıyla toplumlar, ilkel toplumdan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, günümüzde ise sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş şeklinde farklı gelişim ve değişim evreleri geçirmişlerdir. İnsanlık tarihinin gelişim aşamalarından, en önemlilerinden ilki, ilkel yaşam koşullarını terkederek, insan topluluklarını toprağa ve yerleşik düzene bağlayan tarım toplumuna geçiş aşamasıdır. Bir diğer önemli değişim, kitlesel üretime-tüketime ve eğitime önem verilen sanayi toplumuna geçiş, son gelişme ise, dönüşüm sürecinde bireyin kendinin farkına vardığı, bilinçli birey olarak, sanayi devriminin peşinden oluşan teknolojik gelişmelere karşı tercih edebilir olduğunun hissettiği anda, bilginin ve nitelikli insan sermayesinin artı değer kazandığı bilgi toplumu evresidir (Aktan ve Tunç, 1998).

### 2.Post-Modern Dönemde Medya ve Pazarlamanın Kuramsal Çerçevesi

Post-modern paradigmadan bahsedebilmek, öncelikle bu anlayışı yaratan koşulları açıklamayı gerektirir. Bu esnada –kimine göre karşıtı kime göre tamamlayıcısı konumunda olan- modernizme değinmek kaçınılmaz olur. Modernizmin tek bir tanımını yapmak gelişen ve değişen bir yüzyılda oldukça kısır kalabilir. Bu bağlamda, kelimenin kökeninden başlamak tanımlamada yol gösterici olabilir. Modernizm “tam şimdi” anlamına gelen “modo” sözcüğünden türetilmiş ve yeniyi eskiden ayırmak için kullanılmıştır. Bu durumda, aradığımız tanımın “alışılmış olanı, yeniye uydurma eğilimi”

(Cevizci, 2000: 655) olarak ifade edilmesi modernizmi genel bir çerçeve ile betimleyecektir (Cevizci, 2000: 655).

Genel olarak pozitivist, teknoloji merkezli ve rasyonalist eğilimli olarak algılanan modernizm ve doğrusal gelişmeye ve mutlak doğrulara inançla, toplumsal düzenin rasyonel biçimde planlanmasıyla ve bilgi ve üretimin standartlaştırılmasıyla özdeşleştirilir (Harvey, 1997: 21). Toplumdaki yansıması ise, sanayileşme, şehirleşme, okuryazarlık oranının artması, kitle iletişim ve ulaşım araçlarının gelişmesi ve dinamik bir yapıya geçiş olarak ele alınmaktadır (Aslan ve Yılmaz, 2000: 94).

### **2.1. Post-Modernizmi Yaratan Koşullar: Modern Paradigma ve Dönemin Pazarlama Ruhü**

Modernizm, siyaset, ekonomi, aile, din, sanat gibi yaşamın parçalarının farklılaşma sürecinde kendisini gösterir. Bu durum beraberinde toplumun eski değerlerinden soyutlanıp yeniden tasarlanmasını getirir. Ancak burada altının çizilmesi gereken husus; modernizmin sadece değişim ve olaylar silsilesi olmadığıdır. Modernizm; akılcı, bilimsel, teknolojik ürünlerin yaygın hale gelmesiyle yakından ilgilidir (Touraine, 2007: 23). Bu durum bizi modernizmin ürünleriyle ilişkili olduğu alana; pazarlamaya götürür.

### **2.2. Modernizm ve Pazarlama**

Pazarlamanın geçirmiş olduğu evreleri modern anlamıyla ilk kez sınıflandıran kişi Keith (1960) olmuştur. Bu evreler, sırasıyla, üretim ve ürün odaklı pazarlama evresi (1900–1930), satış odaklı pazarlama evresi (1930–1950) ve 1950’li yıllardan günümüze kadar geçen süreyi içine alan pazarlama odaklı evredir (Kültür ve Demirgüneş, 2006: 328). Üretim ve ürün odaklı pazarlamanın odak noktası fabrika ve işletme amacı en fazla üretimi yaparak, maksimum kara ulaşmaktır. Üretmenin tek başına yeterli olmaması, başka bir ifadesiyle “ne üretirsem onu satarım” düsturunun geçerliliğin yitirmesiyle yeni bir dönem başlamıştır. Zira, bu dönemden başlayarak pazarda rekabet ve müşteri istek-ihyaçları önemini arttırmıştır. Böylece, pazarlama yöneticileri cephesinde daha yaratıcı ve yenilikçi olmak, bilgi teknolojileri, iletişim, küreselleşme olgularını dikkate almak kaçınılmaz hale gelmiştir (Babacan ve Onat, 2002:13). Teknoloji kültürel öğeleri etkilemiş; evrensel ve yerel olanın bir arada yaşanmaya başlanmıştır. Sözü edilen kültürler arası etkileşim modernizmin pazarlamadaki karşılığı için mühimdir; zira etkileşim bir pazarda anlamsız olan ürün/hizmet/fikrin zaman içinde anlamlı hale gelmesine, pazardaki tüketicilerin taleplerinin birbirine benzemesine neden olmuştur.

Yeni tip tüketici profilini betimlemek için 1950 sonrasına bakmak gerekir. 1950’lerden itibaren görülen profil yukarıda sözü edilen bir benzeşme içindedir. Ve yeni grupları, önceki gruplardan ayıran değişkenler demografik ve sosyo ekonomik olduğu kadar, iç dinamikleriyle de ilişkilidir. Yeni gruplar için ortak nokta; tüketimin yaşamlarındaki yerinin önemidir. Fanı olunan müzik grubu ve futbol takımı, kullanılan giyim eşyası gibi tüketim kalıpları, kimin grup üyesi olup kimin olmadığını tanımlayabilecek temel unsurları işaret etmektedir (Bocock, 1997: 36-37).

### **2.3. Modernden Post Modern Paradigmaya ve Dönemin Pazarlama Ruhuna**

Postmodernizm terimi “post” ve “modern” sözcüklerinden türemiş olup kelime anlamı olarak “modern ötesi/ modernizm sonrası” anlamına gelir. Ancak kavramsal olarak tanımlamak kolay değildir ve doğası gereği tanımlamaya girişmek, pek doğal sayılmamaktadır. Kolay değildir, zira mimariden bilim felsefesine etik anlayışına, toplum düzenine kadar geniş bir alana nüfus etmesinden kaynaklı olarak, tanımlanmasını güçleştirmektedir (Şaylan, 1996: 6). Doğal kabul edilmemektedir; zira post modernizmin özünde belirsizlik, formsuzluk vardır. Postmodernizm, meta-anlatılar karşısında kuşkuculuğu savunur ve metafizik, tarih felsefelerini ve herhangi bir totalleştirici düşünce biçimini reddeder (Aslan ve Yılmaz, 2000: 106). Kültürel söylemin yeniden tanımlanmasında, heterojenliği ve farklılığı özgürleştirici güçler olarak öne çıkarır (Harvey, 1997: 21). En özet ifadesiyle, postmodernist yaklaşım, her sorunun tek bir doğru cevabı olduğu düşüncesini yadsımakta, aksine, her sorunun birden çok doğru cevabı olabileceğini ya da hiç doğru cevabı olamayacağını öne sürmektedir (Şaylan, 1996: 19).

Postmodernizmin, modernizmden bir kopma olduğunu savunanlar olduğu gibi modernizmin kendi içindeki bir eleştiri olduğunu iddia edenler de vardır (Huyssen, 1994: 108). Eleştiri olduğunu

savunanların temel argümanları, modernliğin tamamlanmamış bir proje olduğu ve postmodernizm içinde yer alan unsurların modernizmin içinde hali hazırda bulunduğu yönündedir (Kızılcıkelik, 1994: 88). Hangi bakış açısıyla bakılırsa bakılsın, postmodernizm ve modernizm arasında kavramsal olarak zıtlıklar, 1980'lerden itibaren yaşanan büyük evrensel dönüşüm ve bunu ifade eden postmodern durumun göz ardı edilmesi mümkün değildir (Aslan ve Yılmaz, 2000: 98).

#### 2.4. Postmodern Pazarlama

1980'li yıllarda bilginin önemini vurgulayan post-modern pazarlama anlayışı dönemi başlamıştır (Lyotard, 1994: 11). Modern-postmodern ilişkisinin açıklanmaya çalışıldığı bölümde de söylendiği gibi, bu iki kavram bazı yönleriyle zıt bazı yönleriyle bütünleyicidir. Aynı durum, pazarlama bakış açısıyla değerlendirildiğinde de geçerlidir. Modern ve post modern pazarlama anlayışlarının çıkış noktaları aynı olup, öne sürdükleri ilkeler önemli benzerlikler göstermektedir. Ancak, aynı zamanda farklıdır; farklılık bu ilkelere yapılan eklemelerden ve bunların uygulanma biçimlerinden kaynaklanmaktadır. Postmodern pazarlama anlayışında müşterilerle birlikte toplum ve çevrenin dikkate alınması, ulusal ve uluslararası çevreyle bütünleşmenin sağlanması gerekliliği, işletme birincil amacının uzun dönemde (karlılık yerine) varlıklarının değerini artırmak olması bu farklılıklardan bazılarıdır (Külter ve Demirgüneş, 2006: 328).

Postmodern yaklaşımdan işletme ürünleri de payını almıştır. Yeni postmodern ürünler, yeni kazanılan sosyal ve coğrafi mobiliteden kaynaklanan özgürlük anlayışıyla, ekonomik yeterlilikle, modern tüketim mallarına kolay ulaşımı sağlayan araçların artmasıyla, eğitimle ilişkilidir. Bunun kadar önemli olan bir konu da, toplumlarda belli yaşam tarzlarının belli grupların ayrıcalığı olduğu fikrinin aşılmasıdır. Bu kavram, ne sosyal statü gruplarının ne de diğer grupların egemenliği altında olan bir toplum tipini anlatmaktadır (Bocock, 1997: 40).

#### 2.5.Kavramsal Çerçeve

Postmodern birey kendi farklılıklarını ön plana atabilme arzusundadır. Postmodern tüketici de, bağımsız bir biçimde ve yaşamın kontrolünü elinde bulunduran bir yapıda bireysel hareket etmekte ve böylece diğer bireylerden farklı özellikler taşıyan kendi kişiliğini gösteren biçimiyle ürün ve hizmet alımları yapmakta, tüketim biçimi kendine özgü bir özellik göstermektedir (Elden, Ulukok ve Yeygel, 2005). Bu bağlamda, günümüz koşullarında ve yapılanmasında, yalnızlaşan bireye en iyi ve en farklı alternatifleri sunabilmek başarının önkoşuludur.

Postmodern tüketici karakteristiği ve postmodernitenin halkla ilişkilerle ilişkisine dair öngöründe bulunan Kazancı'ya göre ise, "Bilgisayar ortamında ülke sınırları yok oldu. Bir dünya diline doğru yönelme başladı" (Kazancı, 2002). Bu bağlamda da, postmodern ilişkilerin eşliğinde halkla ilişkilerin kamularla yakından münasebetleri kaçınılmaz derecede artacaktı. Halkla ilişkileri önemseyen kurumların geleneksel ya da yeni medyalarla iletişimde esas olan tüketici olarak konumlandırılmakta, bütünleşik pazarlama iletişimi içinde istekler ve beklentiler etkileşimsel olarak yapılandırılmaktadır.

Diğer taraftan günümüzde, bireyin sanal ortamla ilişkisi de önemli bir kimlik faktörü haline dönüşmüştür. Örneğin cinsiyete, yaşa, tecrübeye ve kullanım süresine göre, internet ve bilgisayar öz yeterliliği ve endişesinde fark olduğu görülmektedir. Bilgisayar-internet kullanma özyeterliliği ile negatif ve yaşanan endişelerle teknopolitik stres arasında pozitif bir ilişki vardır. Bilgisayar teknolojisi, sorunları ve internet endişeleri teknopolitik stresi artırmaktadır. Bu endişeler bu stres aracılığıyla da zaman içinde bireylerin değişime karşı tepki vermelerine neden olmaktadır (Uslu vd., 2012).

##### 2.5.1. Bilgisayar Endişesi

Genel olarak endişe, bireyin başına bir tehlike gelecek duygusu stres yaratan durumların oluşturduğu üzüntü veya gerginlik, kuruntu, korku, gibi duygusal tepkiler (Özgüven, 1994) olarak tanımlanmaktadır. Bilgisayar endişesi ise, bireylerin, o anda veya gelecekte bilgisayar kullanımı ile ilgili tedirgin, endişeli ve korkulu eğilimleridir (İgbaria ve Parasuraman, 1989: 375). Bilgisayar endişesi bugün ya da gelecekte bilgisayar kullanımına karşı hissedilen zor, anlaşılması güç gerginlik olarak tanımlanabilir. Ayrıca gözlemlere göre bilgisayar kaygısı, bilgisayar tehlikeli bulan kişilerde ortaya



çıkan karmaşık duygusal reaksiyonlardır (Kadhiravan ve Balasubramanian, 1999). “Bilgisayar endişesi bilgisayar kullanırken rahatsızlık hissetmekten, kalp çarpıntısı ve panik ataklara kadar artabilen belirtilerle ortaya çıkar (Brosnan, 1999: 50).

### **2.5.2. Bilgisayar Özyeterliliği**

1977 yılında yayımlanan “Özyeterlilik: Davranışsal Değişimin Birleşik Teorisine Doğru” makalesiyle Bandura özyeterlilik kavramının temelini oluşturmuştur. Bandura özyeterlilik kavramını “bireyin, belli bir performansı göstermek için gerekli etkinlikleri organize edip, başarılı olarak yapma kapasitesi hakkında kendine ilişkin yargısı” olarak tanımlamaktadır (Bandura, 1986: 391). Bilgisayar özyeterliliği ile ilgili Compeau ve Higgins’in (1995: 192) tanımını ise, “bireyin bir bilgisayarı kullanma yeteneği hakkında kendine ilişkin yargısı” şeklindedir.

### **2.5.3. Teknoloji Stresi**

21. yüzyılda, teknolojik ivme beklentilerin çok ötesinde artmıştır. Böylece, teknolojideki hızlı gelişmelerin hayatımızın içindeki stresi arttırdığı yönünde bir algı oluşmuştur (Aida vd., 2007: 119). 1984 yılında Craig Brod, “Teknoloji Stresi: Bilgisayar Devriminin İnsan Maliyeti” çalışmasında böyle bir sorunu tespit ederek bulgularından bahsetmiştir. Brod’a göre; teknoloji karşısındaki yetersizlik duygusu teknolojiyi öğrenmeye dirençten, sinirlilik, baş ağrısı ve kâbuslara kadar değişen olumsuz semptomlara neden olmaktadır (Conner, 2012: 58). Diğer çalışmalarda saptanan diğer belirtiler olarak, tek bir konu üzerinde yoğunlaşmamak, artan sinirlilik ve kontrol kaybı hissi sayılabilir. Bir tanım verilmek istenirse; sağlıklı bir şekilde yeni bilgisayar teknolojileri ile başa çıkmak için bir yetersizlik nedeniyle uyum modern bir hastalık olarak ifade edilebilir (Aida vd., 2007: 119). Teknoloji kullanımının bedene ve beyine öğretmek, başka bir deyişle insanlığı teknolojiyle barıştırmak teknolojinin yan etkilerini azaltmada sunulan çözümdür. (Conner, 2012: 58).

#### **2.5.1. İnternet Yakınlığı**

1950 ve 1960'larda, televizyon, telefon gibi araçların insan hayatını değiştirdiği kabul gören bir gerçektir. 20. yüzyılda benzer bir etkiyi internet sağlamıştır. Araştırmacılar ve toplum araştırmacıları internetin geliştirmesinin ortalama insanın toplum hayatı ve sosyal ilişkilerine katılımına zararının olup olmadığını tartışmaktadır (Kraut vd., 1998: 1017).

### **3. Araştırmanın Metodolojisi**

Bu çalışma dâhilinde yaptığımız araştırma ile bilgi ekonomisine geçişte tüketicilerin tutumları sorgulanmaktadır. Araştırmamızda kullandığımız ölçekler için “bilgisayar ve internet tutumu” Sam ve diğerleri (2005), “bilgisayar endişesi” Havelka ve diğerleri (2004), Sokura ve diğerleri (2009), “internete yakınlık ve endişesi” Joiner ve diğerleri (2007) ve “teknoloji stresi” Mak ve diğerleri (2010) tarafından kullanılan envanterlerden yararlanılmıştır.

Cevaplayanlara, her bir maddeye ilişkin değerlendirme yapabilmelerine olanak sağlayacak 5’li bir ölçek sunulmuştur (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 6= Tamamen Katılıyorum). Demografik bulgulara yönelik analizler, faktör ve güvenilirlik testleri ile regresyon analizleri SPSS 18.0 istatistik paket programı ile yapılmıştır.

**H1.** İnternet ve yeni medya aracılığıyla alışveriş yapanlarla yapmayanlar arasında, bilgisayar öz yeterliliği, bilgisayar endişesi, internete yakınlık, internet endişesi ve teknoloji stresi açısından anlamlı farklar bulunmaktadır.

**H2.** İnternet üzerinden alışveriş yapanlar ve yapmayanlar açısından, bilgisayar öz yeterliliği ve endişesi, internete yakınlık aracılığıyla internet endişesini etkileyerek teknoloji stresi üzerinde etkilidir.

#### 4. Araştırmanın Bulguları

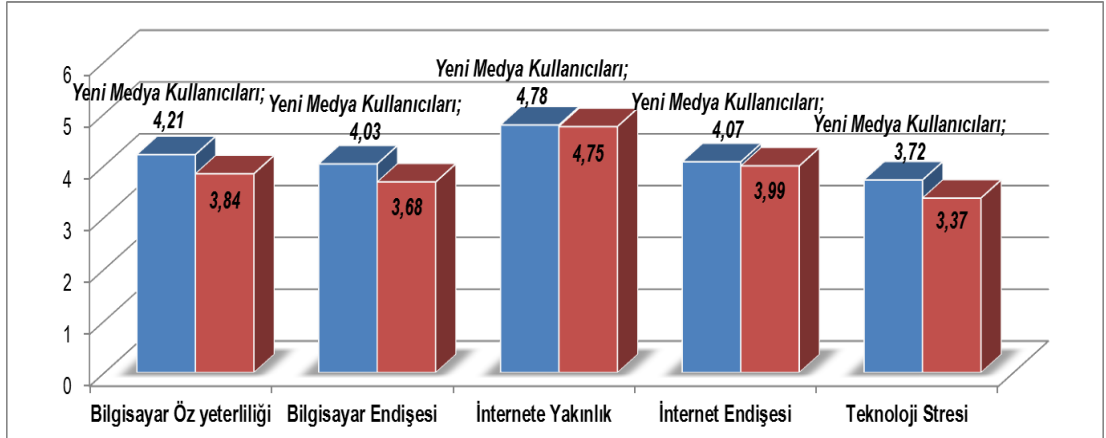
Çalışmaya internet üzerinden katılan 283 kişilik örneklemin yaş ortalaması 33,37'dir. Diğer demografik özellikleri şu şekildedir: 141'i kadın, 142'si erkek, %55'i bekârdır. %49'u üniversite, %38'i yüksek lisans/doktora ve kalan %13'lük kısım da lise mezunlarından oluşmaktadır. Tüm örneklemin %70'den fazlası günde bir saatten fazla internet kullanmaktadır. 144 katılımcı internetten alışveriş yapmazken, 139 kişi internet ve yeni medya aracılığıyla tüketici kimliğine sahiptir. Anket uygulanan kişilerin %42'si alışveriş ve fırsat sitelerinin arayüzlerine güvenemediklerini beyan etmişlerdir. Güvensizliklerine neden olarak; kredi kartı numarası vermekten ve dolandırılmaktan korkmaları, denemeden ürün almak istememeleri, kargo ile ilgili yaşanan sorunlar gelmektedir.

Değişkenlerimizin alt boyutlarını belirleyebilmek için SPSS'de varimax döndürmesi ile keşifsel faktör ve iç tutarlılık analizleri uygulanmıştır. Her ölçek ayrı ayrı faktör analizden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir.

Bilgisayar tutum ölçeği, öz yeterlilik ve endişe olmak üzere iki boyuttan oluşmuştur. Boyutların Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları 0.85 üzerinde olup ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. İnternet tutumu ölçeği ise internet endişesi ve internetin etkisi olmak üzere iki boyut altında toplanmıştır. Boyutların Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları 0.75 üzerinde olup kabul edilebilir derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Teknoloji stresi ölçeği tek boyuttan oluşmakta, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı yaklaşık 0.80 olup ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

İnternet ve yeni medya kanalları kullanarak alışveriş yapanlarla yapmayanları karşılaştırmaya yönelik yaptığımız fark analizlerinde, internete yakınlık ( $t=-,377$   $p=.707$ ) ve internet endişesi ( $t=-,569$   $p=.570$ ) açısından anlamlı fark olmadığı, diğer taraftan bilgisayar öz yeterliliği ( $t=-2,861$   $p=.005$ ), bilgisayar endişesi ( $t=-3,395$   $p=.001$ ) ve teknoloji stresi ( $t=-2,730$   $p=.007$ ) açısından anlamlı fark olduğu görülmüş, birinci hipotezimiz kısmi olarak destek bulmuştur (Grafik 1).

**Grafik 1: Yeni Medya Kullanıcıları ile Geleneksel Tüketiciler Arasındaki Farklar**



Geleneksel tüketiciler açısından, internete yakınlık teknoloji kaynaklı stres üzerinde önemli bir etkiye sahipken ve diğer taraftan internet endişesinin bir etkisi görünmezken, internet ve yeni medya kullanarak alışveriş yapanlar için teknoloji stresini en fazla etkileyen faktör internete karşı duyulan strestir (Tablo 1), ikinci hipotezimiz de kısmi olarak desteklenmiştir.

**Tablo 1: Bilgisayar Öz Yeterliliği ve Endişesi Bağımsız Değişken Olmak Üzere Aşamalı Olarak Teknoloji Stresini Etkileyen Değişkenlere İlişkin Regresyon Modelleri**

|                                                      |                           | Bağımlı Değişkenler |                    |                    |                   |                    |                    |
|------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
|                                                      |                           | İnternete Yakınlık  | İnternet Endişesi  |                    | Teknoloji Stresi  |                    |                    |
|                                                      |                           | Model 1             | Model 2            | Model 3            | Model 4           | Model 5            | Model 6            |
| İnternet ve yeni medya kullanarak alışveriş yapanlar | Bilgisayar Öz yeterliliği | .231***<br>(.048)   | -.073<br>(.089)    | -.100<br>(.096)    | -.227*<br>(.098)  | -.354***<br>(.102) | -.289***<br>(.081) |
|                                                      | Bilgisayar Endişesi       | .674***<br>(.050)   | .417***<br>(.092)  | .338*<br>(.141)    | .332***<br>(.102) | -.039<br>(.150)    | -.259*<br>(.121)   |
|                                                      | İnternete Yakınlık        |                     |                    | .117<br>(.159)     |                   | .550***<br>(.168)  | .474***<br>(.133)  |
|                                                      | İnternet Endişesi         |                     |                    |                    |                   |                    | .651***<br>(.072)  |
|                                                      | <b>Düz. R<sup>2</sup></b> | .578                | .129               | .126               | .106              | .166               | .477               |
|                                                      | <b>F</b>                  | 95,327              | 11,211             | 7,629              | 9,205             | 10,146             | 32,459             |
|                                                      | <b>N</b>                  | 139                 | 139                | 139                | 139               | 139                | 139                |
| Geleneksel tüketiciler                               | Bilgisayar Öz yeterliliği | .390***<br>(.055)   | -.312***<br>(.073) | -.402***<br>(.084) | -.023<br>(.095)   | -.396***<br>(.092) | -.349***<br>(.099) |
|                                                      | Bilgisayar Endişesi       | -.151*<br>(.062)    | -.410***<br>(.082) | -.376***<br>(.082) | .131<br>(.106)    | .275**<br>(.091)   | .318***<br>(.097)  |
|                                                      | İnternete Yakınlık        |                     |                    | .231*<br>(.110)    |                   | .957***<br>(.121)  | .930***<br>(.122)  |
|                                                      | İnternet Endişesi         |                     |                    |                    |                   |                    | .116<br>(.093)     |
|                                                      | <b>Düz. R<sup>2</sup></b> | .253                | .265               | .283               | -.003             | .303               | .420               |
|                                                      | <b>F</b>                  | 25,258              | 26,832             | 19,802             | ,752              | 21,751             | 46,324             |
|                                                      | <b>N</b>                  | 144                 | 144                | 144                | 144               | 144                | 144                |

\*\*\*p < 0.001, \*\*p < 0.01 ve \*p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

## 5. Sonuç

Bu çalışma, bilgi çağına geçişte yeni toplumsal modeli oluşturan ve hayatın vazgeçilmez bir unsuru haline gelen internet ve bilgisayar uygulamalarının olumsuz davranışsal sonuçları üzerine aşamalı bir tablo sunmaktadır. Bilgisayar kullanma öz yeterliliği internetten alışveriş yapanlarda daha yüksek görünmektedir. İlginç bir bulgu ise, bilgisayar endişesinin ve teknoloji stresinin yeni medya ve internet aracılığıyla alışveriş yapanlarda artıyor olmasıdır.

Bireyler, interneti kendileri ile almak istedikleri ürün arasına giren bir mesafe, hatta engel olarak değerlendirebilmektedir.

Yeni medyanın hayatımıza girmesi aynı zamanda yeni stres ve endişe kaynaklarını hayatımıza sokmuştur. İnternet üzerinden alışveriş yapmayan bir kişinin teknoloji stresini daha az olabılırken, hayatında yeni medya uygulamaları önemli bir yer kaplayan bireylerde ise bu alanlardan kaynaklanan stresin daha fazla olabileceği görülmektedir.

## 6.Kaynakça

- Aida, R. I. R. Z., Azlina, A. B., & Balqis, M. N. S. (2007). Techno stress: A study among academic and non academic staff. In *Ergonomics and health aspects of work with computers* (pp. 118-124). Springer Berlin Heidelberg.
- Aktan, C ve Tunç, M. "Bilgi Toplumu ve Türkiye", *Yeni Türkiye Dergisi*, Ocak-Şubat, 1998, ss. 118-134.
- Aslan, S., ve Yılmaz, A. (2000). Modernizme Bir Başkaldırı Olarak Postmodernizm. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 2(2).93-108.
- Babacan, M., ve Onat, F. (2002). Postmodern Pazarlama Perspektifi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir MYO Dergisi*.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action. A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- Bocock R. (1997). *Tüketim*, (Çev. İrem Kutluk), Ankara: Dost Kitabevi Yay.
- Brosnan, M. J. (1999). Modeling technophobia: A case for word processing. *Computers in Human Behavior*, 15(2), 105-121.
- Cevizci, Ahmet (2000) *Felsefe Sözlüğü*, Paradigma Yay., İstanbul, s. 655
- Compeau, D. R., & Higgins, C. A. (1995). Computer Self-Efficacy: Development of a Measure and Initial Test. *MIS Quarterly*, June, 189-211.
- Conner, M. (2012). Technostress: A sign of the times. *Health on The Pulse American Fitness*, July-August. 58-60.
- Elden, M., Ulukök, Ö. ve Yeygel, S. (2005). "Şimdi Reklamlar", *İletişim Yayınları*, İstanbul
- Harvey D. (1997). "Postmodernliğin Durumu". ( çev. Sungur Savran) *Metris Yayınları*, 21, İstanbul. s.21.
- Huyssen, A. (1994). "Postmodernin Haritasını Yapmak", (Çev: Mehmet Küçük), *Modernite versus Postmodernite* (Derleyen: Mehmet Küçük), Vadi Yayınları, Ankara.
- Igarria, M., & Parasuraman, S. (1989). A path analytic study of individual characteristics, computer anxiety and attitudes toward microcomputers. *Journal of Management*, 15(3), 373-388.
- Joiner, R., Brosnan, M., Duffield, J., Gavin, J., Maras, P. (2007). "The Relationship Between Internet Identification," *Computers in Human Behavior*, 23, ss. 1408-1420
- Kadhiravan, S., & Balasubramanian, N. (1999). Computer anxiety and attitude towards computers in relation to achievement in computer science, In *annual meeting of the International Conference on Collaborative & Networked Learning*. New Delhi. India.
- Kazancı, M. (2002). "Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler", *Turhan Kitabevi*, Ankara
- Kraut, R., Patterson, M., Lundmark, V., Kiesler, S., Mukophadhyay, T., & Scherlis, W. (1998). "Internet paradox: A social technology that reduces social involvement and psychological well-being?", *American psychologist*, 53(9), 1017-1031.
- Kızılcılık, S. (1994). "Postmodernizm: 'Modernlik Projesine' Bir Başkaldırı", *Türkiye Günlüğü*, Sayı: 30.
- Külter, B., & Demirgüneş, K. (2006). DEĞER TEMELLİ PAZARLAMA (Finansal Boyut ve Müşteri Boyutu). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2).
- Lyotard, F. J., (1994), *Post Modern Durum*, Çiğdem, A. (Çev.), Vadi Yayınları, Ankara, s. 11.
- Mak, B., Sockel, H., Bucholz, J.A. ve Webb, M.W. (2010). "Technostress and Organization Loyalty of IS&T Workers - A Path Model," *IJIPM: Int. Jou. of Inf. Processing and Man.*, 1, 2, ss. 4-17
- Özgüven, İ. E. (1994). *Psikolojik Testler*, Yeni Doğu Matbaası, Ankara.
- Sam, H.K., Othman, A.E.A. ve Nordin, Z.S. (2005). "Computer Self-Efficacy, Computer Anxiety, and Attitudes toward the Internet: A Study among Undergraduates in Unimas," *Educational Technology & Society*, 8 (4), ss. 205-219.
- Sokura, B., Tuunainen, V. K. ve Oorni, A. (2009). "The role of training in decreasing anxiety among experienced computer users," *ECIS 2009 Proceedings*, Paper 115
- Şaylan, G. (1996). *Çağdaş Düşünce Akımları: Postmodernizm*, (Ders Notları), TODAİE Yayınları, Ankara
- Touraine, A. (2007) *Modernliğin Eleştirisi*, Çev. Hülya Tufan, Yapı Kredi Yay., 6. Basım, İstanbul, s. 23
- Uslu, T., Rodoplu Şahin, D. ve D. Çam (2012). "Yaş ve Kuşak Farklılıklarına Göre İnternet ve Bilgi Teknolojileri Kullanımının Düzeyi, Yarattığı Tekno-Politik Stres Ve Sonuçları – Age-Related Differences in Techno-Political Stress, Cynicism Toward Change, Use of Internet and Computer", *The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management*, Cilt:VII, Sayı: I, Spring, ISSN: 1308-3937, ss. 76-93

## **DÜZENLEYİCİ MOD VE TUTKUNLUĞUN STRES ÜZERİNDEKİ PSİKOLOJİK DENGELEYİCİLİĞİ: BANKACILIK VE TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Prof.Dr. Uğur Yozgat**

Marmara Üniversitesi, uguryozgat@marmara.edu.tr

**Gülçin Özmen**

Marmara Üniversitesi, gulcinozmenn@gmail.com

### **Özet**

Bu çalışmada, düzenleyici modun iki temel bileşeni olan yüklenicilik (locomotion) ve değerlemenin (assessment), uyumlu (harmonious) ve takıntılı (obsessive) tutkunluk aracılığıyla ve direkt olarak stres üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla finans ve telekomünikasyon sektörlerinde bir araştırma yapılmıştır. Örneklem bağlamında uyumlu tutkunluğun ve yükleniciliğin stresi azaltıcı, takıntılı tutkunluğun ve değerlemenin ise arttırıcı bir etkisi olduğu tespit edilmiş, uyumlu tutkunluğun yüklenicilik ile stres ve takıntılı tutkunluğun da değerlendirme ile stres arasında kısmı aracı değişken etkisi olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Stres, düzenleyici mod teorisi, yüklenicilik, değerlendirme, uyumlu tutkunluk, takıntılı tutkunluk.

### **1. Giriş**

Günümüz iş dünyasında çalışanların yönetmek zorunda oldukları en önemli konulardan biri strestir. Artan iş yükü, rekabetçi ortam, zaman baskısı, işini kaybetme korkusu vb. nedenlerle iş stresi artmaktadır (Bolat, 2011; Çakır, 2007). Bunun yanında çalışanlar başarılı olabilmek için daha çok çalışmakta, kendilerine daha az zaman ayırmakta, bu da streslerini daha da arttırmaktadır. Çalışanlar bu durumla baş edebilmek için birtakım öz denetim mekanizmalarından yararlanmanın yolunu bulmak, psikolojik dengeyi sağlamak zorundadırlar.

### **2. Teorik Altyapı ve Hipotezler**

Vallerand vd. (2003) tarafından geliştirilen tutkunluk modeli uyumlu tutkunluk ve takıntılı tutkunluk olmak üzere iki boyuttan oluşur. Temelde birey tarafından algılanan otonom destek ve kimlik hissi, uyumlu tutkunluk ve takıntılı tutkunluğu birbirinden ayırır (Mageau vd., 2009).

Uyumlu tutkunlukta; tutkun olunan aktivite bireyin yaşamındaki diğer aktivitelerle uyumlu bir şekilde gerçekleştirilir. Aktiviteye gönüllü katılım vardır ve otonom olarak içselleştirilir. Uyumlu tutkunluk sayesinde birey gerçekleştireceği işine daha esnek bir şekilde bağlıdır ve işe olan bağlılığı tamdır. Bu durumda birey tutkunluğu sayesinde aktiviteye daha iyi konsantre olup olumlu etki ve iş tatmini elde eder.

Bu bağlamda; yapılan işle çalışan arasındaki uyum veya çalışanın işiyle kendini uyumlaştırması, işinden zevk alıp, işine “tutku” ile bağlanması çalışanların stresini azaltacaktır (H<sub>1</sub>).

Takıntılı tutkunlukta ise tutkun olunan aktivite ile diğer yaşam çıktıları arasında çatışma vardır. Birey aktiviteye katılımı zorunlu algılayıp, takıntılı tutkunluğun kontrolcü doğası nedeniyle daha katı ve sert bir tutum sergilemektedir. Birey aktiviteye katıldığında sosyal kabul görme, öz değer gibi olguları hissedip, katılmadığında ise suçluluk, üzüntü ve utanç duyma gibi bireysel olumsuz duyguları da beraberinde taşımaktadır.

Tutkunun takıntılı hale gelip bir anlamda “iş koliklik” düzeyine varması durumunda da stresin artması olasılığı yükselecektir (H<sub>2</sub>).

Bunların yanında; çalışanların kişilik özelliklerinin de stres üzerinde etkisi vardır. Düzenleyici mod teorisine (regulatory mod theory) göre insan davranışı **yüklenicilik** (locomotion) ve **değerleme** (assessment) olarak adlandırılan iki temel öz düzenleme yöntemi tarafından yönlendirilmektedir (Higgins, & Pierro, 2003; Kruglanski vd., 2000). **Yükleniciliğin** özünde amaca ulaşmak için durmaksızın ilerlemek “yapmak”, **değerlemenin** özünde ise “doğru olanı

yapmak" vardır (Avnet & Higgins, 2006; Benjamin & Flynn, 2006; Cesario, Grant, & Higgins, 2004; Pierro, Pica, Mauro, Higgins, & Kruglanski, 2012). Yapılan araştırmalarda **yüklenicilik** ile öz yeterlilik ve iyimserlik arasında pozitif yönlü, endişe ve depresyonla (Kruglanski vd. 2000), olmayan bir şeyi varmış gibi düşünme ve pişmanlıkla (Pierro vd., 2008) arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Bunların sonucu olarak **yükleniciliğin** stresi azaltıcı bir etkisi olduğu varsayılabilir ( $H_3$ ).

Yine yapılan araştırmalarda, **değerleme** ile nevroitiklik, kendine güvenmeme ve düşük öz yeterlilik arasında pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (Kruglanski vd. 2000).

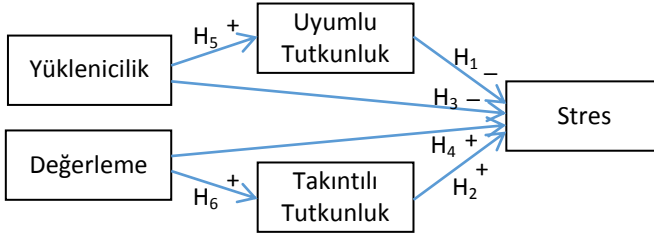
Buradan hareketle de **değerlemenin** stresi arttırıcı bir etkisi olduğu varsayılabilir ( $H_4$ ).

Düzenleyici mod teorisi ile uyumlu ve takıntılı tutkunluğu içeren çift yönlü tutku modeli (dual passion model) ilişkisi irdelendiğinde, **yüklenicilik** içsel motivasyonu tetiklediğinden **yüklenicilikle** uyumlu tutku arasında pozitif yönlü bir ilişki olacağı ( $H_5$ ) çalışanın psikolojik dengelemesinin pozitif etkileneceği (Vallerand vd., 2003, 2010), bunun yanında **değerleme** dışsal motivasyonu tetikleyeceğinden ve takıntılı tutkunluk faaliyet kontrolünün içselleştirilmesinden dolayı **değerleme** ile takıntılı tutkunluk arasında da pozitif yönlü bir ilişki olacağı ( $H_6$ ) ancak bundan çalışanın psikolojik dengelemesinin negatif etkileneceği varsayılabilir (Vallerand vd., 2010).

### 3. Araştırma

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli aşağıda yer almaktadır:



Araştırma modelini ampirik olarak test edebilmek amacıyla stresin yüksek olduğu düşünülen bankacılık ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde Mayıs-Temmuz 2015 ayları arasında bir anket çalışması yürütülmüştür.

#### 3.2. Ölçekler

Çalışmada kullanılan anket 6 soruluk Algılanan Stres Ölçeği (Cohen vd., 1983), 12 soruluk yüklenicilik ve 12 soruluk değerlendirme ölçekleri (Kruglanski vd., 2000), 14 soruluk işe tutku ölçeği (7 soru uyumlu ve 7 soru takıntılı tutkunluk) (Vallerand vd. 2003) ve demografik (yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem) sorularından oluşmaktadır. Katılımcıların ölçek sorularını kesinlikle katılmıyorum (1) ile kesinlikle katılıyorum (6) arasında değişen 6'lı Likert tipi değerlendirme yöntemi ile cevaplandırmaları istenmiştir.

#### 3.3. Geçerlilik

Anketlerin yüzeysel geçerliliği uzmanlara danışılarak ve nomolojik geçerliliği yazına dayandırılarak sağlanmıştır.

#### 3.4. Örneklem

İki sektörde yüz yüze yapılan 20'şer anketlik pilot çalışmalar sonrası küçük düzeltmeler kolayda örnekleme yöntemiyle sektör başına 300 anket dağıtılmış toplanan 339 (%56,5) anketten eksik doldurulmuş olanlar çıkartıldıktan sonra geriye kalan 267 (%44,5) anket SPSS ile analiz edilmiştir.

### 3.5. Bulgular

Değerlendirilen anketlerin %53,2 (142)'si telekomünikasyon sektöründen gelmiştir. Anketi cevaplayanların % 61,4 (164)'ü erkek, yaş ortalamaları 32,31 ve kıdemleri 8,93 yıldır.

Doğrulamalı faktör analizi sonucu stres, uyumlu ve takıntılı tutkunluk, yüklenicilik ve değerlendirme olmak üzere beş faktör belirlenmiştir, en düşük yük değeri 0,688'dir (Toplam varyansın açıklayıcılığı = % 64,84). Faktörlerin Cronbach Alpha katsayıları 0.899 ile 0.942 arasında değişirken tüm sorularınki 0,889 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir(Padsakoff vd.,2003; Nunnally, 1978; Yurtkoru vd., 2013).

Faktörler arasında anketi cevaplayanlar bağlamında sektörler, cinsiyet, yaş ve kıdem bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Anketi cevaplayanlar bağlamında; yükleniciliğin uyumlu tutkunluğu pozitif (0,299) ve stresi negatif (-0,247), değerlemenin takıntılı tutkunluğu pozitif (0.224) ve stresi pozitif (0.210), uyumlu tutkunluğun stresi negatif (-0.258), takıntılı tutkunluğun ise pozitif (0.223) yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca Baron ve Kenny (1986)'nin adımları takip edilerek yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda uyumlu tutkunluğun yüklenicilik ile stres arasında ve takıntılı tutkunluğun değerlendirme ile stres arasında kısmi aracılık rolü olduğu bulunmuştur.

### 4. Sonuç

Sonuç olarak yazında hareketle oluşturulan hipotezler örneklem bağlamında ampirik olarak test edilmiş ve ispatlanmıştır. Bulgulardan hareketle amaca odaklanma ve hareket etmenin işe karşı uyumlu bir tutkunluk sağlayarak içsel motivasyonu artırarak stres üzerinde olumlu bir psikolojik dengeleme sağladığı ve stresi azalttığı görülmüştür. Buna karşın değerlemenin sonuca ulaşabilmek için işkoliklik seviyesine varan takıntılı tutkunluğa sebep olduğu bu durumda stres üzerinde olumsuz dengelemeye sebep olarak stresi arttırdığı görülmüştür. Bir çok kişisel motivasyon kitabında da değinildiği gibi kişinin sürekli kendini değerlemesi stresi arttırdığından bir şekilde bundan vazgeçilmesinde bir anlamda mükemmeliyetçilikten vazgeçerek işi bitirmeye odaklanılmasında yarar vardır.

### 5. Çalışmanın Kısıtları

Ampirik çalışmanın sadece İstanbul ilinde ve iki sektörde kolayda örnekleme yöntemiyle yapılmış olması araştırmanın kısıtıdır. Sadece stresin yüksek olduğu düşünülen sektörlerin örneklenmiş olması da başka bir kısıttır.

### 6. Gelecek Çalışmalar

Gelecekte yapılacak çalışmalarda örneklemin artırılmasında ve diğer sektörlerde de uygulanarak genel geçerliliğinin test edilmesinde yarar vardır. Stresi psikolojik olarak dengeleyebilecek öz yeterlilik, çalışan desteği, yönetici desteği, mentorluk vb. değişkenlerinde modele katılarak irdelenmesinde fayda olduğu düşünülmektedir.

### 7. Kaynakça

- Avnet, T. ve Higgins, E. T. (2006), "How regulatory fit affects value in consumer choices and opinions", *Journal of Marketing Research*, 43(19), pp.1-10.
- Aysel, A. (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp.1173–1182.
- Bélanger, J. J.; Pierro, A.; Kruglanski, A. W.; Vallerand, R. J.; De Carlo, N. ve Falco, A. (2015), "On feeling good at work: the role of regulatory mode and passion in psychological adjustment", *Journal of Applied Social Psychology*, 45 (6), pp. 319-329.

- Benjamin, L. ve Flynn, F. J. (2006), "Leadership style and regulatory mode, Value from fit?", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), pp.216–230.
- Bolat, O. İ. (2011), "İş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), pp.87-101.
- Cesario, J., Grant, H. ve Higgins, E. T. (2004), "Regulatory fit and persuasion, transfer from "feeling right"", *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(3), pp.388–404.
- Cohen, S., Kamarck, T. ve Mermelstein, R. (1983), "A global measure of perceived stress", *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), pp.385–396.
- Çakır, Ö. (2007), "İşini kaybetme kaygısı, iş güvencesizliği", *Çalışma ve Toplum*, 1, pp.117-140.
- Eren, E. (2015), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Higgins, E. T., Kruglanski, A. W. ve Pierro, A. (2003), "Regulatory mode: Locomotion and assessment as distinct orientations", *Advances in Experimental Social Psychology*, 35, pp.293–344.
- İslamoğlu, A. H. (2008), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 2. Bası, Beta, İstanbul.
- Judge, T. A. ve Robbins, S. (2012), *Örgütsel Davranış*, (Çev.Ed.: Erdem Artan, İ.), 14. Basımdan Çeviri, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Kruglanski, A. W., Thompson, E. P., Higgins, E. T., Atash, M., Pierro, A., Shah, J. Y. vd. (2000), "To "do the right thing" or to "just do it", Locomotion and assessment as distinct self-regulatory imperatives", *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), pp.793-815.
- Kurtuluş, K. (2010), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Küçükaltan, D., Aydın Tükel Türk, Ş. ve Gürkan, G. Ç. (2015), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Detay Yayıncılık, İstanbul.
- Mageau, G. A., Vallerand, R. J., Charest, J., Salvy, S. J., Lacaille, N., Bouffard, T. ve Koestner, R. (2009). "On the development of harmonious and obsessive passion: The role of autonomy support, activity specialization, and identification with the activity", *Journal of Personality*, 77 (3), pp.601–646.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric theory*, McGrawHill, New York.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013), *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Pierro, A., Leder, S., Mannetti, L., Tory Higgins, E., Kruglanski, A. W. ve Aiello, A. (2008), "Regulatory mode effects on counterfactual thinking and regret", *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(2), pp.321-329.
- Pierro, A., Pica, G., Mauro, R., Higgins, E. T. ve Kruglanski, A. W. (2012), "How regulatory modes work together, Locomotion assessment complementarity in work performance", *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 19(4), pp.247-262.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. ve Podsakoff, N. P. (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), pp.879-903.
- Şencan, H. (2009), *Sosyal ve Davranışsal Bilimlerde Bilimsel Araştırma*, Seçkin yayıncılık, Ankara.
- Vallerand, R. J. (2010), "On passion for life activities, the dualistic model of passion", *Advances in Experimental Social Psychology*, 42, pp.97-193.
- Vallerand, R. J. ve Houlfort, N. (2003), *Passion at work, emerging perspectives on values in organizations* (pp. 175–204), Information Age Publishing, Greenwich, CT.
- Vergiliel Tüz, M. ve Sabuncuoğlu, Z. (2013), *Örgütsel Davranış*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Yurtkoru, E. S., Çinko, M. ve Durmuş, B. (2013), *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi (Cd'li)*, Beta, İstanbul.



Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

| Faktörler                                                    | 1 | 2     | 3       | 4     | 5      | 6      | 7      |
|--------------------------------------------------------------|---|-------|---------|-------|--------|--------|--------|
| <b>1. Yüzeysel Davranış</b>                                  |   |       |         |       |        |        |        |
| Korelasyon katsayısı ( r )                                   | 1 | ,205* | -,329** | ,183* | ,227** | ,288** | ,061   |
| Anlamlılık ( p )                                             |   | ,019  | ,000    | ,037  | ,009   | ,001   | ,493   |
| N                                                            |   | 130   | 130     | 130   | 130    | 130    | 130    |
| <b>2. Derinlemesine Davranış</b>                             |   |       |         |       |        |        |        |
| Korelasyon katsayısı ( r )                                   |   | 1     | ,218*   | -,075 | -,059  | ,203*  | -,0117 |
| Anlamlılık ( p )                                             |   |       | ,013    | ,395  | ,502   | ,020   | ,185   |
| N                                                            |   |       | 130     | 130   | 130    | 130    | 130    |
| <b>3. Samimi Davranış</b>                                    |   |       |         |       |        |        |        |
| Korelasyon katsayısı ( r )                                   |   |       | 1       | -,075 | -,171  | -,208* | ,015   |
| Anlamlılık ( p )                                             |   |       |         | ,399  | ,051   | ,018   | ,865   |
| N                                                            |   |       |         | 130   | 130    | 130    | 130    |
| <b>4. İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler</b> |   |       |         |       |        |        |        |
| Korelasyon katsayısı ( r )                                   |   |       |         | 1     | ,494** | ,456** | ,562** |
| Anlamlılık ( p )                                             |   |       |         |       | ,000   | ,000   | ,000   |
| N                                                            |   |       |         |       | 130    | 130    | 130    |
| <b>5.İşe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar</b>   |   |       |         |       |        |        |        |
| Korelasyon katsayısı ( r )                                   |   |       |         |       | 1      | ,497** | ,476** |
| Anlamlılık ( p )                                             |   |       |         |       |        | ,000   | ,000   |
| N                                                            |   |       |         |       |        | 130    | 130    |
| <b>6.İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi</b>     |   |       |         |       |        |        |        |
| Korelasyon katsayısı ( r )                                   |   |       |         |       |        | 1      | ,398** |
| Anlamlılık ( p )                                             |   |       |         |       |        |        | ,000   |
| N                                                            |   |       |         |       |        |        | 130    |
| <b>7.İş yükü ve iş ile ilgili sosyal ilişkiler</b>           |   |       |         |       |        |        |        |
| Korelasyon katsayısı ( r )                                   |   |       |         |       |        |        | 1      |
| Anlamlılık ( p )                                             |   |       |         |       |        |        |        |
| N                                                            |   |       |         |       |        |        |        |

(\*) ilişkili  
%5

anlamlılık düzeyinde, (\*\*) ilişki %1 anlamlılık düzeyinde

## DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ İŞ STRESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

**Ayşegül ÖZGÜN**

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetim ve Organizasyon Programı

ozgun.aysegul@gmail.com

**Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN**

Dokuz Eylül Üniversitesi

İİBF, İşletme Bölümü

Yönetim ve Organizasyon ABD

gulertozkoparan@gmail.com

### ÖZET

Duygusal emek, genel anlamıyla örgütün formel ya da informal biçimde işgörenlerin müşterileri ile etkileşimleri sırasında duyguları üzerinde çeşitli ayarlamalar yapmasına bağlı olarak işgörenlerin söz konusu durum için duygularını ayarlama çabası olarak ifade edilmektedir. Araştırmanın amacı; çalışanların duygusal emek davranışlarının, iş stresleri üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu doğrultuda, İzmir’de özel bir dershanede görev yapan 130 öğretmen üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda; yüzeysel davranış ile iş stresi arasında çeşitli yönlerden ilişkinin olduğu ve iş stresi yaratan bazı faktörler konusunda yüzeysel davranış göstermenin iş stresini artırıcı etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca, demografik özellikler ile duygusal emek ve iş stresi arasında farklı boyutlarda ilişkiler bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, İş Stresi, Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Samimi Davranış

### 1.Kavramsal Çerçeve ve Sorunsal

Hizmet sektörü, insanların diğer sektörlerle göre çok daha yoğun olarak yüz yüze geldikleri ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak çeşitli yollarla (telefon, internet vb.) iletişime geçtikleri bir sektördür. Bu nedenle örgütler sadece çalıştırdıkları bireyleri değil aynı zamanda onların duygularını da yönetmek zorundadır. Bu doğrultuda duygusal emek kavramı, örgüt ile ilgili çalışmalarda son yıllarda dikkati çeken kavramlardan biri haline gelmiştir. Duygusal emek kavramı, ilk olarak Amerikalı Sosyolog Arlie Hochschild’in 1983 senesinde yayınladığı “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi (The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings)” isimli kitabın yayınlanmasıyla çalışma hayatı ile ilgili literatüre girmiş ve bu tarihten sonra da giderek artan bir ilgi görmüştür (Kaya ve Özhan, 2012: 111). Duygusal emeği; karşı tarafı anlamak için çaba sarf etme, onunla empati kurma, onun duygularını kendi duygularıymış gibi hissetme olarak tanımlamak mümkündür. Günümüzde, özellikle hizmet sektöründe çalışan işgörenler, karşı tarafa hizmetlerini sunarken bizzat hissettiği, yaptığı işin gerektirdiği ve bir parçası oldukları örgütlerinin de gerekli gördüğü duyguları dikkate almak, bu duyguları yönetmek ve bunu gerçekleştirmek için de belirli bir çaba sarf etmek zorunda kalmaktadırlar (Beğenirbaş ve Meydan, 2012: 164). Duygusal emek davranışları üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar; bireylerin gerçekte hissettikleri duygu ile o anda gösterdikleri davranışların aynı olmadığı “yüzeysel davranış”; bireylerin gerçekte hissetmediği fakat hissetmek için çaba gösterdiği “derinlemesine davranış” ve son olarak da gerçekte hissedilen duygu üzerinde herhangi bir değişikliğin yapılmadığı “samimi davranış”tır (Onay, 2011: 592 ve Köksel, 2009: 83). Duygusal emek davranışları genellikle hemşire, doktor, satış görevlileri, hostes ve öğretmen gibi hizmet sunulan taraf ile çoğunlukla doğrudan iletişim sağlanan meslek grupları tarafından sergilenmekte ve cinsiyet, yaş vb. bireysel faktörler ile otonomi, sosyal destek vb. örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Duygusal emek kavramının işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, motivasyon gibi bireysel ve müşteri ilişkilerinde başarı, devamsızlık gibi örgütsel düzeyde çeşitli değişkenler üzerinde etkileri vardır. İş stresi de bu kavramlardan biridir. Erkoç (2006: 244), iş stresini, “organizasyonlarda işle bağlantılı olarak yaşanan gerilimler, endişe, kuşku ve kaygılar” biçiminde tanımlarken, Seyyar ve Öz (2007: 193), iş stresini, “iş gerekleri ile işçinin yetenekleri, imkânları ya da

ihtiyaçları arasında uyumsuzluk bulunduğu veya işyeri atmosferinin olumsuz olması halinde ortaya çıkabilecek zararlı bedeni, ruhi ve hissi reaksiyonların bütünü" biçiminde tanımlamaktadır. İş ortamında işgörenlerin yaşadıkları stres, iş stresi olarak tanımlanmakta olup, kişilerin kendilerine, işin niteliğine, iş dışı faktörlerin etkisine bağlı olarak çalışanların yaşadıkları bu stresin seviyesi farklılık göstermektedir (Güçlü, 2001: 92). Bu çalışmanın sorunsalı, çalışanların duygusal emek davranışlarının, iş stresleri üzerindeki etkilerini incelemek ve demografik özellikler ile duygusal emek ve iş stresi arasında ilişki olup olmadığını tespit etmektir.

## 2. Araştırmanın Amacı ve Katkısı

Araştırmanın temel amacı; günümüzde eğitim sektöründe önemli bir konuma sahip olan özel dershanelerde çalışan öğretmenlerin, hizmetlerini sunmaları sırasında duygusal emek davranışı sergileyip sergilemediklerini belirleyerek, duygusal emek davranışlarını sergilemeleri halinde bu davranışın öğretmenlerin iş stresleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bunun yanı sıra alt amaçlar; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olarak üçe ayrılan duygusal emek davranış stratejilerinin, iş stresi üzerindeki etkileri ayrı ayrı değerlendirilerek tespit etmektir. Çalışmanın, duygusal emek konusunda gerçekleştirilen sınırlı sayıdaki çalışmadan biri olması itibarıyla ilgili yazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

## 3. Araştırmanın Metodolojisi

### 3.1. Araştırmanın Yöntemi, Örneklem ve Ölçüm Aracı

Araştırmada benzer denekler örnekleme (survey) yöntemi ile yazılı soru sorma tekniği olan anket tekniği kullanılmış olup, elde edilen veriler SPSS 18.0 programına yüklenerek gerekli analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırma, İzmir’de faaliyette bulunan özel bir dershanenin çeşitli ilçelerde bulunan 6 şubesinde görev yapan ve ulaşılabilen öğretmenler arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 130 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında örneklemin demografik özellikleri hakkında bilgi toplanması 6 maddelik Genel Bilgi formuyla sağlanmıştır. Duygusal emek davranışı; Basım ve Beğenirbaş (2012)’ın 13 maddelik Duygusal Emek Ölçeği ile; iş stresi ise Ekinci (2006)’nin 24 maddelik İş Stresi Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek 5’li Likert olarak tasarlanmıştır. Çalışmada duygusal emek üç faktör, iş stresi dört faktör olarak ele alınmış olup hangi duygusal emek davranışının hangi iş stresi faktörü aracılığıyla iş stresini etkilediği incelenmiştir.

### 3.2. Araştırma Bulguları

Çalışma kapsamında uygulanan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1’de gösterildiği gibidir. Cronbach’s alfa katsayılarının 0,70’den büyük olması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

| Duygusal Emek Ölçeği                               | Cronbach’s Alfa |
|----------------------------------------------------|-----------------|
| Yüzeysel Davranış                                  | .82             |
| Derinlemesine Davranış                             | .89             |
| Samimi Davranış                                    | .73             |
| İş Stresi Ölçeği                                   |                 |
| İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler | .87             |
| İşe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar  | .84             |
| İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi    | .55             |
| İş yükü ve iş ile ilgili sosyal ilişkiler          | .68             |

**Tablo 1: Duygusal Emek Ölçeği ve İş Stresi Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Örneklemin demografik özellikleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, toplam çalışma süresi ve mevcut işyerinde çalışılan süre değişkenleri temel alınarak incelenmiştir. Tanımlayıcı istatistik kapsamında elde edilen örnekleme ait demografik bilgiler doğrultusunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin %66,2’si kadınlardan, %33,8’i ise erkeklerden oluşmaktadır. Dolayısı ile örneklemin çoğunluğu kadındır. %65,4’lük bir oranla büyük bir çoğunluğun evli olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların öğretmenlerin %36,9’u 20-30 yaşları arasında, %53,8’i 31-40 yaşları arasında, %6,9’u 41-50 yaşları arasında, %2,3’ü ise 51 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların, ankete cevap verdikleri

sırada çalışmakta oldukları kurumda bulunma sürelerine bakıldığında %82,3'lük bir kısmın 0-5 yıl arasında, %16,2'lik kısmın 6-10 yıl arasında ve %1,5'lik kısmın ise 11-15 yıl arasında şu anki kurumlarında çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların toplam çalışma sürelerine bakıldığında ise %37,7'sinin 0-5 yıl, %33,1'inin 6-10 yıl, %21,5'inin 11-15 yıl, %3,1'inin 16-20 yıl, %4,6'sının ise 21 yıl ve üzerinde çalışma deneyimine sahip oldukları görülmektedir.

Demografik değişkenlerle ilgili olarak T testi ve Anova analizleri yapılmıştır. Demografik değişkenlerle ilgili olarak yapılan analizlerde, sadece samimi davranışın cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterdiği sonucu elde edilmiştir. İş stresi faktörlerinden sadece iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler ve işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi faktörleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir. İş stresi faktörlerinden sadece iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler faktörü yaşa bağlı olarak farklılık göstermektedir. İş stresi faktörlerinden sadece iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler faktörü toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Duygusal emek davranışlarından sadece samimi davranış mevcut işyerinde çalışılan süreye bağlı olarak farklılık göstermektedir.

### 3.3. Duygusal Emek ve İş Stresi İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

Duygusal emek ölçeğinin alt faktörleri olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış faktörlerinin iş stresi faktörleri olan iş ile ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler, işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar, işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi ile iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 2'ye göre; yüzeysel davranış ile derinlemesine davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r=0,205$ ,  $p<0.05$ ). Yüzeysel davranış ile samimi davranış arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=-0,329$ ,  $p<0,01$ ). Yüzeysel davranış ile iş stresi faktörlerinden işle ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur ( $r= 0,183$ ,  $p<0.05$ ). Yüzeysel davranış ile iş stresi faktörlerinden işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur ( $r= 0,227$ ,  $p<0.01$ ). Yüzeysel davranış ile iş stresi faktörlerinden işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi faktörleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r=0,288$ ,  $p<0.01$ ). Yüzeysel davranış ile iş stresi faktörlerinden iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler faktörü arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Derinlemesine davranış ile samimi davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur ( $r= 0,218$ ,  $p<0.05$ ). Derinlemesine davranış ile işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi faktörleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r=0,203$   $p<0.05$ ). Derinlemesine davranış ile iş stresi faktörlerinden işle ilgili kısıtlar ve yönetimle olan ilişkiler, işe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar ile iş yükü ve işle ilgili sosyal ilişkiler faktörleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Samimi davranış ile iş stresi faktörlerinden sadece işin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi faktörü arasında negatif bir ilişki vardır ( $r= -0,208$ ,  $p<0.01$ ).

### 4. Sonuç ve Tartışma

Hizmet sektörü, insanların diğer sektörlerle göre çok daha yoğun olarak yüz yüze geldikleri ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak çeşitli yollarla (telefon, internet vb.) iletişime geçtikleri bir sektör olduğu için örgütler sadece çalıştırdıkları bireyleri değil aynı zamanda onların duygularını da yönetmek zorundadır. İşgörenlerin sundukları hizmet sırasında duyguları ve davranışları üzerinde ayarlama yapmaları konusunda, örgütün onlardan beklentileri, talepleri ve hatta bu konuda koydukları kurallar etkili olacaktır. Duygusal emek davranışı kavramı bu noktada kendini hissettirmektedir. Duygusal emek davranışının en çok görüldüğü meslek gruplarının başında öğretmenler gelmektedir. Özellikle eğitim sektörü içerisinde bir özel işletme niteliğiyle çalışan dersane öğretmenlerinin diğer birçok meslek grubuna göre daha fazla duygusal emek davranışı gösterdikleri düşünülmektedir. Duygusal emek davranışının sonuçları ve üzerinde etkili olduğu önemli konulardan birisi de iş stresidir.

Araştırma sonuçlarına dayanarak şunlar söylenebilir; özel dersane öğretmenleri işlerinin niteliği, ders işleme süreçleri, öğrenci ilişkileri, velilerle olan ilişkileri gibi konularda yaşadıkları duygusal zorlanmalarına bağlı iş stresleri üzerinde en fazla etkili olan duygusal emek davranışı yüzeysel davranıştır. Söz konusu durumlarda gerçekten hissettikleri duyguların aksine öğretmenlerin sadece kendilerinden beklenen ve kurum tarafından istenen davranışı sergilemeleri iş streslerini artırmaktadır. Öğretmenler, yaptıkları işin parasal getirisi ve başarı beklentisi bakımından da iş stresi yaşamaktadırlar. Çünkü özel dershaneler devlet kurumlarındaki iş güvencesinin aksine birer özel sektör işletme mantığı ile yönetilmektedir. Bu nedenle, çalışan öğretmenler için sürekli başarı beklentisi söz konusudur. Türkiye'de, eğitim sistemine bakıldığında çok sayıda seçme ve yerleştirme

sınavları söz konusudur. Buna bağlı olarak da dersaneler mutlak başarı hedefli işletmelerdir. Bu nedenle, kurumda çalışan öğretmenlerden sürekli başarı beklenmektedir. Öğretmenler ise uzun çalışma programları ve saatleri ile yoğun iş temposu içinde elde edecekleri parasal getiri için de stres yaşamaktadırlar. Yapılan analizler sonucunda, işin parasal getirisi konusunda ve kendisinden sürekli beklenen başarı konusunda öğretmenler yüzeysel davranış sergilememekte, gerçek duygularını değiştirme çabası içerisine girerek derinlemesine davranış sergilemektedirler. Bu durum da onların iş streslerini arttırmaktadır.

Duygusal emek kavramı ülkemizde sıklıkla üzerinde araştırma yapılan bir konu değildir. Bununla beraber gerek kurumsal gerekse bireysel açıdan olumlu çıktılar elde edilebilmesi için daha sık araştırılması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda, çeşitli araştırmalarla konunun desteklenmesi ilgili yazına önemli katkılar sağlayacaktır

#### KAYNAKÇA

- Albayrak, A.S. (2006), Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Altuntaş, E. (2003), Stres Yönetimi, İstanbul, Alfa Yayıncılık.
- Ashforth, B. E., Humphrey, R. H. (1993), " Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", The Academy of Management Review, 18(1), pp. 88-115.
- Atkinson, R.L., Atkinson, R.C., Smith, E.E. ve Hilgard E.R.(1987), Introduction To Psychology, New York, Hartcourt Brace Javanovich.
- Barutçugil, İ. (2004), Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayınları.
- Basım, H.N., Beğenirbaş M. (2012), "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 19(1): 80.
- Beğenirbaş, M. ve Meydan, C.H. (2012), "Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3): 159-181.
- Carrell, M. R., Jennings ve D. F. ve Heavrin, C. (1997), Fundamentals of Organizational Behavior, New Jersey, Prentice Hall Upper Saddle River.
- Defrank, R.S., Ivancevich, J. (1998). Stress on The Job.: An Executive Update. The Academy of Management Executive. 3(12): 55-56.
- Diefendorff, J.M., Croyle, M.H. ve Gosserand, R.H. (2005), " The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", Journal of Vocational Behaviour, 66(2), pp. 339-357.
- Erdoğan, İ. (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, Avcıol Yayıncılık.
- Erkoç, Z. (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi&Kalite Yönetim Sistemi Terimler Sözlüğü, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Gray, B., Smith, P. (2009). Emotional Labour And The Clinical Settings Of Nursing Care: The Perspectives Of Nurses in East London. Nurse Education in Practice. 9(4): 256.
- Güçlü, N. (2001), "Stres Yönetimi", Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 21(1): 91-109.
- Hoschild, A.R. (1983), The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings, Berkeley and Los Angeles, California, University Of California Press.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2005), Yeni İnsan ve İnsanlar, İstanbul, Evrim Yayınevi.
- Kaya, U., Özhan, Ç.K. (2012), "Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma". Çalışma İlişkileri Dergisi", 3(2): 110-113.
- Köknal, Ö. (2000), Zorlanan İnsan, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi.
- Köksel, L. (2009). İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi SBE. Kütahya
- Kurml, S. M., Geddes, D. (2000). Exploring The Dimensions Of Emotional Labor: Hochschild's Work.Management Communication Quarterly. 14(1): 8-49.
- Luthans, F. (2008), Organizational Behavior, New York, Mc Graw Hill Book. Company.
- Okay, A. (2000), Kurum Kimliği, İstanbul, Media Cat Yayınları.
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. Ege Akademik Bakış. 11(4): 588-592.
- Öncü, A. (1974), Örgüt Sosyolojisi, Ankara, Sevinç Matbaası
- Pugh, S. D. (2001), Service With a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. Academy of Management Journal, 44(5), pp. 1018-1027.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001), Örgütsel Psikoloji, Bursa, Ezgi Kitabevi.

- Schafer, W. (1987), Stress Management For Wellness., New York, Mc Graw Hill.
- Seyyar, A. ve Selek Öz, C. (2007), İnsan Kaynakları Terimleri, Sakarya, Değişim Yayınları.
- Soysal, A. (2009), İş Yaşamında Stres. Çimento İşveren Dergisi. 23(3): 19
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. Annual Review of Psychology. 33(1): 1-39.

Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

| Faktörler                                                                                                           | 1 | 2            | 3              | 4            | 5             | 6             | 7             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------|----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>1. Yüzeysel Davranış</b><br>Korelasyon katsayısı ( r )<br>Anlamlılık ( p )<br>N                                  | 1 | ,205*<br>130 | -,329**<br>130 | ,183*<br>130 | ,227**<br>130 | ,288**<br>130 | ,061<br>130   |
| <b>2. Derinlemesine Davranış</b><br>Korelasyon katsayısı ( r )<br>Anlamlılık ( p )<br>N                             |   | 1<br>130     | ,218*<br>130   | -,075<br>130 | -,059<br>130  | ,203*<br>130  | -,0117<br>130 |
| <b>3. Samimi Davranış</b><br>Korelasyon katsayısı ( r )<br>Anlamlılık ( p )<br>N                                    |   |              | 1<br>130       | -,075<br>130 | -,171<br>130  | -,208*<br>130 | ,015<br>130   |
| <b>4. İş ile ilgili kısıtlar ve yönetimde olan ilişkiler</b><br>Korelasyon katsayısı ( r )<br>Anlamlılık ( p )<br>N |   |              |                | ,399<br>130  | ,051<br>130   | ,018<br>130   | ,865<br>130   |
| <b>5. İşe bağlı duygusal zorlanmaya neden olan durumlar</b><br>Korelasyon katsayısı ( r )<br>Anlamlılık ( p )<br>N  |   |              |                | 1<br>130     | ,494**<br>130 | ,456**<br>130 | ,562**<br>130 |
| <b>6. İşin parasal getirisi ve işte başarı beklentisi</b><br>Korelasyon katsayısı ( r )<br>Anlamlılık ( p )<br>N    |   |              |                |              | 1<br>130      | ,497**<br>130 | ,476**<br>130 |
| <b>7. İş yükü ve iş ile ilgili sosyal ilişkiler</b><br>Korelasyon katsayısı ( r )<br>Anlamlılık ( p )<br>N          |   |              |                |              |               | 1<br>130      | ,398**<br>130 |

(\*) ilişkisi  
%5

anlamlılık düzeyinde, (\*\*) ilişkisi %1 anlamlılık düzeyinde





### 3. OTURUM

#### “ÖRGÜTSEL SESSİZLİK I”

##### **Ses Veriyorum Ama Güvende miyim? Yönetici Tutumunun Çalışan Sesine Etkisi**

Ela Ünler, Sibel Çalışkan, Burçak Vatansever Durmaz

##### **Tavuk Yumurta Paradoksu Metaforunda Örgüt Kültürü ve Sessizlik Denklemi**

Yrd. Doç. Dr. Ezgi Cevher, Öğr. Gör. Dr. Umut Can Öztürk

##### **Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Adalet ve Yönetici Desteği Etkileşimi: Hemşireler**

##### **Üzerinde Bir Araştırma**

Y. L. Öğr. Serdar Uslu, Hakkı Aktaş

## SES VERİYORUM AMA GÜVENDE MİYİM? YÖNETİCİ TUTUMUNUN ÇALIŞAN SESİNE ETKİSİ

**Ela Ünler**

Bahçeşehir Üniversitesi  
ela.unler@eas.bahcesehir.edu.tr

**Sibel Çalışkan**

İstanbul Bilgi Üniversitesi  
sibel.caliskan@bilgi.edu.tr

**Burçak Vatansever Durmaz**

Bahçeşehir Üniversitesi  
burcak.vatensever@gss.bahcesehir.edu.tr

### ÖZET

Çalışmanın amacı, yöneticilerin çalışan sesine karşı tutumunu, algılanan psikolojik güven ve yöneticiye duyulan güven kapsamında incelemektir. Yapılan analizler sonucunda, yöneticinin olumlu tutumu çalışanların algılanan psikolojik güveni ve destekleyici sesi arttırdığı bulunmuştur. Ayrıca yöneticiye duyulan güvenin algılanan psikolojik güveni arttırdığı ve aynı zamanda destekleyici sesi arttırırken yıkıcı sesin azalmasını sağladığı görülmüştür. Olumlu yönetici tutumu ve güveninin var olduğu kurumların geliştirici, yapıcı ve destekleyici sesi tecrübe edeceği, yıkıcı seste azalma göreceği ve bu yolla gelişimlerine katkı sağlayacağı vurgulanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan sesi, psikolojik güven, yönetici tutumu, yöneticiye güven

#### 1. Giriş:

Çalışan sesi, “çalışanların kurum gelişimine ve/veya değişimine katkı sağlayabilecek yapıcı fikirleri yöneticileri/çalışma arkadaşları ile paylaşmaları” olarak tanımlanmaktadır (Morrison, 2011: 4). Ses kavramı, yöneticilerin tüm iş problem ve süreçlerine aynı düzeyde eğilemeyeceğini ve çalışanlarının da süreçler hakkında fikirlerini paylaşmalarına ihtiyaçları olabileceği konusuna odaklanmıştır. Böylelikle, çalışanlar sahip oldukları fikirleri kuruma yarar sağlaması adına yöneticilerine sunarak kurum etkinliğine katkı sağlayabilmektedirler.

İlk olarak Hirschman (1970) tarafından bilimsel olarak incelenen kavram temelinde kuruma fayda sağlamayı barındırmaktadır. Son dönemde yapılan araştırmalar ise, sesin ortaya çıkmasına sebep olan bireysel güdülerin farklılığından dolayı yapıcı veya fayda sağlayıcı olmak yerine yıkıcı veya eleştirel amaçlı da gerçekleşebileceğini vurgulamışlardır (Brinsfield vd., 2009). Bu doğrultuda Maynes ve Podsakoff (2014), destekleyici (supportive), yapıcı (constructive), savunmacı (defensive) ve yıkıcı (destructive) olmak üzere dört ses türü tanımlamışlardır. **Destekleyici ses**, gönüllülük prensibi ile iş ile alakalı kural, prosedür ve programlara dayalı destekleyici söylemlerde bulunmaktadır. **Yapıcı ses**, gönüllülük prensibi ile kurumun değişim ve gelişimi için gerekli bilgi, fikir ve görüşlerin paylaşılmasıdır. **Savunmacı ses**, kasıtlı olarak kurumun program, prosedür, uygulama ve politikalarındaki değişime dair (bu değişim gerekli bile olsa) itirazın dile getirilmesidir. **Yıkıcı ses**, kasıtlı olarak kurum politika, prosedür ve uygulamaları ile ilgili zarar verici, küçültücü veya eleştirel söylemlerde bulunmaktadır. Kişi ses vermeden önce kendisine bu davranışının ne oranda güvenli bir davranış olup olmadığını sorarak, konuşmanın maliyet ve kazancını hesaplar. Olumlu bir değerlendirme gerçekleştiği takdirde fikrini paylaşma yoluna gitmektedir (Wilkinson vd., 2014). Bu doğrultuda sesin ortaya çıkmasına sebep olan motivasyon kaynaklarının anlaşılacak, bireylerin kendilerini güvende hissetmelerinin ses için bir önşart niteliğinde olduğu anlaşılmıştır (Edmondson, 1999). Fikirlerini paylaşırken kendini rahat hisseden, problem çıkarıcı, sorunlu gibi sıfatlar ile anılmayacağını bilen çalışanların gerçek fikir /önerilerini rahatça paylaşacağı ifade edilmektedir (Walumba ve Schaubroeck, 2009). Bu tür bir güven ortamını kurum içinde geliştirip yürütenler yöneticiler olduğu için, ses veren çalışanlarına karşı takındıkları tutum sesin devamlılığı açısından önemlidir. Ses veren çalışanlarını dinlemeyen, desteklemeyen veya paylaştıkları fikir karşılığında misilleme yapan yöneticiler, ses davranışını azaltacak ve çalışanların öneri sunma konusunda tereddüt yaşayarak kendilerine yaklaşmalarını engelleyecektir (Detert ve Burris, 2007; Tangirala ve Ramanujam, 2012). Bunun sonucunda kurum etkinliği azalır, zayıflayabilmektedir.

Edmondson’un (1999) belirttiği gibi kritik ve önem taşıyan konularda çalışanların fikir ve düşüncelerini paylaşma isteği göstermesi örgütleri başarıya götürse de, her çalışan ses vermek adına

güvenli bir çalışma ortamında çalışmadığından bu durum her zaman gerçekleşmemektedir. Ses veren çalışanların getirdiği fikir ve düşüncelerin ana hedefi ve referans noktası yine yöneticilerdir (Detert ve Burris, 2007). Çünkü getirilen fikir ve düşünceleri pratiğe geçirilebilmesinde hem güç kaynağıdır hem de açık tutumu ve takdir içeren davranışları ile çalışanların ses verme istekliliği üzerinde etkili olabilmektedirler. Çalışanların, üstlerinin onları dinlediği, fikirlerine ilgi duyduğu ve göz önüne aldığı ve bazen aksiyon aldığı algısı; temel ses verme motivasyonunun devamlılığı ve ses vermenin kişisel risklerini değerlendirmesi dolayısıyla güvenli çalışma ortamının oluşturulması açısından önem arz etmektedir (Milliken vd., 2003). Böylece yöneticilerin bu olumlu tutumları, çalışanlar tarafından dürüstçe dile getirilen fikir ve düşüncelerin kişiye getireceği riskin çok az olduğu algısı yaratmaktadır (Detert ve Burris, 2007; Tangirala ve Ramanujam, 2012). Bu noktada ses verme davranışında, çalışanın kişilik özellikleri, iş memnuniyeti ve işle ilgili faktörler kontrol edildiğinde yöneticinin ses karşı tutumu ses verme ile arasındaki ilişki kuvvetlenmekte ve bu ilişkide psikolojik güven algısının da aracılık rolü olduğu ortaya çıkmıştır (Detert ve Burris, 2007). Böylece çalışanları ile ilişkilerinde olumlu tutum geliştiren yöneticiler, çalışanlarının gönüllü olarak örgütsel gelişim için yorum ve önerilerini sunmalarını destekleyeceklerdir. Bu anlamda çalışma ortamındaki psikolojik güvenin yönetici davranışları ile çalışanların ses verip vermeme seçiminde aracı rolü olduğu vurgulanmaktadır (Detert ve Burris, 2007).

Bu kapsamda araştırmada algılanan psikolojik güven, yöneticinin sese karşı tutumu ve çalışan sesi arasındaki ilişkide ara değişken olarak incelenmektedir. İkinci aşamada ise yöneticiye duyulan güvenin, yöneticinin sese karşı tutumu ve algılanan psikolojik güven arasında şartlı değişken olarak etkisi araştırılmıştır.

Yöneticinin sese karşı tutumu ve algılanan psikolojik güvenin çalışan sesi üzerindeki etkisi Sosyal Takas teorisi kapsamında açıklanabilmektedir. Bu teoride bireylerin diğer bireyler ile ilişkilerini karşı taraftan aldığı kazançlara göre yürüttüğü iddia edilmektedir. Çalışanların ses vererek fikirlerini paylaşmaları, olumlu veya olumsuz önerilerini yöneticilerine sunmaları kurum ile ilişkilerine bağlıdır (Walumba ve Schaubroeck, 2009). Kurumuna bağlı, iş tatmini yüksek çalışanların kendilerini güvenli bir iş ortamında hissetmelerinden dolayı yapıcı fikir ve önerilerini yöneticileriyle rahatça paylaştıkları görülmektedir. Diğer taraftan eğer çalışan kendini güvende hissetmiyor ise karşılığında olumsuz veya yıkıcı denebilecek fikirlerini resmi yollar ile paylaşma yolunu seçerek ses verdiği anlaşılmıştır (Klaas, Olson-Buchanan ve Ward, 2012). Bu doğrultuda çalışmamızda aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

**H<sub>1</sub>:** Yöneticinin sese karşı tutumunun algılanan psikolojik güven üzerinde olumlu etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Algılanan psikolojik güvenin çalışan sesi üzerinde dördü üzerinde de etkisi vardır; şöyle ki destekleyici ve yapıcı ses üzerinde olumlu, savunmacı ve yıkıcı ses üzerinde de olumsuz etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Yöneticinin sese karşı tutumunun çalışan sesinin dördü üzerinde de etkisi vardır; şöyle ki destekleyici ve yapıcı ses üzerinde olumlu, savunmacı ve yıkıcı ses üzerinde de olumsuz etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Algılanan psikolojik güven yöneticinin sese karşı tutumu ve çalışan sesi ilişkisine aracılık yapmaktadır.

**H<sub>5</sub>:** Yöneticiye duyulan güven arttıkça, yöneticinin sese karşı tutumunun algılanan psikolojik güven üzerindeki olumlu etkisi güçlenecektir.

## 2. Yöntem:

Araştırmanın örneklemini İstanbul'da faaliyet gösteren teknoloji sektöründeki kurumlarda çalışanlar oluşturmaktadır. Uygulama için teknoloji sektörünün seçilmiş olması bu sektörün yeni fikirlere ve aynı zamanda eleştirel bakış açısına ihtiyacı yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Katılımcılara anket, çevrimiçi (online) linki kullanılarak kurum içi duyuru ile dağıtılmıştır. Araştırmada çalışan sesinin ölçülmesinde Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından geliştirilen "Çalışan Sesi" anketi, algılanan psikolojik güvenin ölçülmesinde Edmondson (1999) tarafından geliştirilen "Psikolojik Güven" anketi, yöneticiye duyulan güvenin ölçülmesinde ise Ringer ve Boss (2000) tarafından geliştirilen "Yöneticiye Güven" anketi kullanılmıştır. Yöneticinin sese karşı tutumu için ise iki ayrı ölçek kullanılmıştır: Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen "Lider-Çalışan Mübadele" (LMX) ve Grandey (1999) tarafından geliştirilen "Yönetici Desteği" anketi. Cevaplar 6'lı Likert ölçeği ile alınmıştır.

Araştırma modeli, literatür taraması ve 12 yöneticiyle yapılan ön görüşmeler sonucunda geliştirilmiştir. Yapılan görüşmelerde, yönetici tutumunun çalışan sesini etkileyen önemli bir değişken olduğu anlaşılmıştır.

Yönetici ve çalışan arasındaki ilişki ve güven, çalışanların yöneticilerine rahatça yaklaşımlarına sağladığı için, araştırma modeline eklenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, ön çalışmada SPSS 20.0 paketi ile test edilmiştir. Çalışmanın devamı için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizi ile model testi yapılacaktır.

### 3. Bulgular:

#### 3.1. Katılımcılar

Ankete katılan toplam katılımcı sayısı 110 olup, 108 tanesi geçerlidir. Bu doğrultuda yapılan çalışma bir ön çalışma niteliğindedir. Katılımcıların yaş ortalaması 35 olup %38'i kadın, %40,7'i Üniversite, %56,5'i lisanüstü mezunudur. %60'ı bulundukları şirkette beş yıla yakın çalışmakta olup, bulundukları görevde 4,5 yılı doldurmuşlardır. Ayrıca, %60'ının yöneticilik görevi bulunmaktadır.

#### 3.2. Faktör Analizi Bulguları

Çalışmamızda yer alan "Çalışan Sesi" anketine temel bileşenler (principle component) faktör analizi, varimax döndürme tekniği (varimax rotation) ile uygulanmıştır. Dört alt ölçek, tek başına faktör oluşturan yedinci maddenin çıkarılması ile, orijinal maddelerini korumuştur. Ölçeğin KMO değeri .50'den yüksek ve Bartlett's test değeri manidardır. Faktörler, varyansın %65.32'sini açıklamaktadır. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri ,839 (destekleyici ses); ,824 (yapıcı ses); ,821 (savunmacı ses) ve ,807 (yıkıcı ses)dir.

#### 3.3. Algılanan Psikolojik Güven Düzeyinin Ara Değişken Olarak Rolü

Çalışmamızda algılanan psikolojik güvenin yönetici tutumu ve çalışan sesi arasında ara değişken olarak yer alacağı varsayılmıştır ( $H_4$ ). Algılanan psikolojik güvenin ara değişken olup olmadığı üç basamaklı çoklu regresyon (three stage multiple regression) analizi yöntemiyle test edilmiştir (Baron ve Kenny, 1986). Bu analizde ilk önce bağımsız değişkenin ara değişken üzerindeki etkisine bakılır. İkinci aşamada, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlerle ilişkisine bakılır. Eğer her iki aşamada da sonuçlar manidarsa, üçüncü aşamada bağımsız değişken ile ara değişken birlikte analize sokularak bağımlı değişkenler üzerindeki etkisine bakılır. Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi yok olmuş veya bağımsız değişkenin etkisi zayıflamış ise, modeldeki değişkenin ara değişken olduğu kabul edilir.

Üç basamaklı çoklu regresyon analizinin birinci aşamasında, yönetici tutumunun, ara değişkeni oluşturan algılanan psikolojik güvene ( $R^2=.289$ ,  $F=41.554$ ,  $\beta=.538$ ,  $p<.001$ ) katkısı olan bir öncel olduğu görülmüştür. Bu sonuç  $H_1$ 'i desteklemektedir. İkinci aşamada, yönetici tutumunun bağımlı değişkenleri oluşturan çalışan sesi türlerinde sadece destekleyici sesi ( $R^2=.106$ ,  $F=11.973$ ,  $\beta=.326$ ,  $p<.001$ ) etkilediği görülmektedir. Bu sonuç  $H_3$ 'ü kısmen desteklemektedir.

Üçüncü aşamada ise, yönetici tutumu, ara değişkeni oluşturan algılanan psikolojik güven ile modele sokulduğu zaman, destekleyici ses manidar sonuç vermediği ancak sadece yıkıcı ses ( $R^2=.114$ ,  $F=6.460$ ,  $\beta=-.335$ ,  $p<.05$ ) için manidar sonuçlar verdiği görülmüştür. Buna göre, algılanan psikolojik güven araya girince, daha önce tek başına analize sokulduğunda manidar sonuçlar veren yönetici tutumunun, destekleyici ses üzerindeki etkisi manidarlığını kaybetmiştir. Araştırmamızın dördüncü hipotezinde, yönetici tutumunun çalışan sesi üzerindeki etkisinin algılanan psikolojik güven etkisinden daha az olacağı varsayılmaktaydı. Analizin ikinci aşamasında, yönetici tutumunun bağımlı değişkenlerden sadece destekleyici ses üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Üçüncü aşamadaki analize göre ise, algılanan psikolojik güvenin ara değişken olarak rol yapmadığı, yönetici tutumunun bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortadan kaldırmadığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla  $H_4$  desteklenememiştir.

#### 3.4. Yöneticiye Duyulan Güvenin Şartlı Değişken Olarak Rolü

Yönetici tutumu ile algılanan psikolojik güven ilişkisinde yöneticiye duyulan güvenin şartlı değişken olarak rolü hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Bu analizi yapmamızın amacı, yönetici tutumunun algılanan psikolojik güven üzerindeki etkisinin, yöneticiye duyulan güven ile etkileşime girdiği zaman bir değişiklik gösterip göstermeyeceğini anlamaya çalışmaktır. Değişkenlerin etkileşimini bulurken öncelikle her teste verilen cevap puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Normal dağılım gösterenlerin ham puanları o test için hesaplanan ortalamadan çıkartılarak, dağılmayanlar için ise ortalamaları çıkartılıp standart sapmasına bölünerek standart puanları hesaplanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin yönetici tutumu ile etkileşimini bulabilmek için yöneticiye duyulan güvenin standart puanı ile yönetici tutumunun standart puanı çarpılmıştır.

Birinci basamakta yönetici tutumu ve yöneticiye güven ayrı ayrı analize dahil edilirken, ikinci basamakta yönetici tutumunun yöneticiye güven ile çarpımı eklenip, etkileşimleri incelenmiştir. Analiz sonucunda, yönetici tutumu ve yöneticiye güvenin ( $R^2=.394$ ,  $F=68.925$ ,  $\beta=.628$ ,  $p<.001$ ) algılanan psikolojik güven düzeyini yordayan önemli bir değişken olduğu bulunurken yönetici tutumunun ve yöneticiye güven etkileşiminin ( $R^2=.407$ ,  $F=22.850$ ,  $\beta=.060$ ,  $p>.05$ ) algılanan psikolojik güven üzerinde (şartlı değişken rolü) herhangi bir açıklayıcılığı olmadığı anlaşılarak  $H_5$  desteklenememiştir.

### 3.5. Araştırma Modelinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Yöntemi ile Test Edilmesi

Araştırmamızın modelini test etmek için, tüm değişkenlerin bağımlı değişkenler ile ilişkileri hiyerarşik regresyon ile analiz edilmiştir. Analizimizde ilk basamakta demografik değişkenlerimizden yaşın ve kurumda çalışma süresinin, ikinci basamakta yönetici tutumunun, üçüncü basamakta algılanan psikolojik güvenin, dördüncü basamakta yöneticiye duyulan güvenin bağımlı değişkenlerimiz olan çalışan sesinin dört boyutunun da ayrı ayrı ilişkisine bakılmıştır. Sonuçlara baktığımızda, demografik değişkenlerden yaşın yapıcı sesi ( $R^2=.059$ ,  $F=3.050$ ,  $\beta=.240$ ,  $p<.05$ ) yordamada manidar bir değişken olduğu görülmüştür.

Yönetici tutumunun ( $R^2=.125$ ,  $F=4.570$ ,  $\beta=.353$ ,  $p<.001$ ) destekleyici sesi yordayan önemli bir değişken olduğu bulunmuştur. Buna göre, yönetici tutumunun olumlu olduğu durumlarda, çalışanlar işletmeyi destekleyecek nitelikteki fikir ve düşüncelerini dile getirebilecekleri anlaşılmıştır. Ayrıca, algılanan psikolojik güvenin ( $R^2=.160$ ,  $F=4.537$ ,  $\beta=-.326$ ,  $p<.05$ ) yıkıcı sesi yordayan önemli bir değişken olduğu bulunmuştur. Buna göre, algılanan psikolojik güven arttıkça yıkıcı sesin azaldığı anlaşılmaktadır. Böylelikle  $H_2$  kısmen desteklenmiştir.

### 4.Sonuç ve Tartışma:

Kurumların içinde bulundukları rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için, tüm kararları tek başlarına veren değil, çalışanlarının fikir ve görüşlerini dinlemeye/uygulamaya açık yöneticilere ihtiyacı gittikçe artmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu durum organizasyonların sahip olduğu entellektüel sermayenin inisiyatif ve sorumluluk alabilen, yapıcı ve yeni fikirler paylaşabilen bir kaynak olarak var olabilmesini gerektirmektedir (Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2007). Kurumların değişen koşullara ayak uydurabilmesi adına, yönetim kademesi için çalışanların fikir ve görüşlerini paylaşmaları önem arz etmektedir. Çalışanların olumlu/olumsuz her türlü görüşü veya düşüncesi kuruma katkı sağlayacak bir veridir. Çalışan sesinin güdüleyicilerini anlamaya çalışmakta, farklı fikir ve görüşlerin artırılması için katkı sağlayıcı bir unsurdur. Bunun yanında, yöneticilerin çalışan sesine karşı geliştirdikleri/geliştirecekleri tutumlar, kavramı anlamak adına incelenmesi gereken bir değişkendir. Çalışanların kendilerini güvende hissederek paylaşımda bulunmaları yöneticinin bu tutumu ile ilişkilidir. Bu kapsamda yöneticiye güven, yöneticinin çalışan sesine karşı tutum ve çalışanların algıladığı psikolojik güven düzeylerine etkisinin incelenmesi çalışmanın diğer bir katkısını oluşturmaktadır.

İlk olarak yöneticinin sese karşı tutumunun ve yöneticiye duyulan güvenin algılanan psikolojik güven üzerinde olumlu etkileri olduğu bulunmuştur. Çalışanların rahatça iletişime geçtikleri, destek gördükleri ve güven duydukları yöneticiye sahip olmaları kendilerini güvende hissetmelerine sebep olmaktadır. Bu varsayım ile hareket ettiğimizde, bu ilişkinin çalışan sesi üzerinde de olumlu yönde etkiye sahip olacağı varsayılmıştır fakat analizler bu hipotezi desteklememiştir. Yaptığımız bu çalışmanın ön çalışma olduğunu dikkate alırsak, ilerleyen analizlerde bu etkinin var olup olmayacağı takip edilecektir.

İkinci hipotezimizde algılanan psikolojik güvenin çalışan sesi üzerindeki etkisi incelenmiş olup, psikolojik güvenin sadece yıkıcı ses üzerinde olumsuz etkisi olduğu bulunmuştur. Bu sonuç literatürü destekleyici niteliktedir. Kendini güvensiz hissedenden çalışanların ya sessiz kaldıkları ya da intikam duygusu içinde davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Klass vd., 2012 ).

Üçüncü hipotezimizde yöneticinin tutumunun ses üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, yöneticinin tutumunun olumlu olduğu durumlarda çalışanların destekleyici ses gösterdikleri anlaşılmıştır. Çalışanlarına karşı olumlu tutum sergileyen, onları dikkate alan, kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan yönetici yaklaşım ve tutumunun çalışanların kurumlarını destekleyerek gelişmelerine katkı sağladığı görülmüştür.

Yöneticiye duyulan güvenin yönetici tutumu ve algılanan psikolojik güven ilişkisini güçlendirip güçlendirmedeği şartlı değişken analizi ile test edilmiştir. Fakat yöneticiye duyulan güvenin şartlı

değişken olarak değil bağımsız değişken olarak görev yaptığı bulunmuştur. Hipotezimizin desteklenmemesinin sebebi olarak tutum ve güven arasındaki yüksek korelasyon gösterilebilir. Yöneticiye güven arttıkça destekleyici çalışan sesi artarken, yıkıcı çalışan sesi azalmaktadır. Bu anlamda bu sonuç çalışmamızın ek bulgusu olarak katkı sağlamaktadır.

Son olarak, çalışanların yaşlarında artış oldukça yapıcı seslerinde de artış olduğu bulunmuştur. Yaşlı çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarında da artış olduğu literatürde vurgulanan bir durumdur. Bu doğrultuda kurumuna bağlı çalışanların yapıcı ses göstermeleri yine yapılan araştırmalar ile desteklenmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2012). Kurumunu seven sadık çalışanların kurumunu geliştirici yeni fikir ve önerilerini paylaşmaları adına, bağlı bulundukları yöneticilerin bu çalışanlara güven duyarak desteklemeleri önerilmektedir.

Çalışan sesinin algılanan psikolojik güven ile ilişkisinin anlaşılması bu ilişki üzerinde yönetici tutumunun öneminin vurgulanmış olması çalışmamızın katkıları olarak sıralanabilir. Buna göre, yönetici tutumunun olumlu olduğu ve yöneticisine güvenen çalışanlarda psikolojik güven düzeyinin de artış göstererek çalışan sesine katkı sağladığı anlaşılmıştır. Bunun yanı sıra, bu tutumun, çalışanların yöneticileri ile arasındaki hiyerarşik farklılıkları azaltacağı ve çalışan-yönetici ilişkisinde yöneticileri daha yaklaşılabılır ve güvenilir kılacağı düşünülmektedir (Edmondson, 2003; Detert ve Burris, 2007).

Günümüz iş yaşamında artan rekabet, bireylerin verimliliklerini ve örgütlere olan katkılarını daha önemli hale getirmektedir. Çalışan sesinin ortaya çıkmasını sağlayan güdülerin anlaşılmasına çalışılması da, yöneticilerin sese karşı tutumlarını olumlu hale getirilmesini ve sesin kurum içinde yayılmasını sağlayabilecektir. Ayrıca çalışanların psikolojik anlamda güvende hissetmesinin, iş tatmini, örgüte bağlılık gibi iş tutumlarının artışında etkili olabileceği düşünülmektedir. Araştırma bulgularının kurumsal düzeyde şeffaf ve güvenli örgüt kültürünün geliştirilmesine ilişkin program ve çalışmalara katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Gelecek çalışmalarda iş tatmini, işe bağlılık gibi iş tutumlarının çalışan sesi ile ilişkisinin incelenmesi ve aynı ilişkide kültürel özelliklerin ne yönde etkiye sahip olduğunun da irdelenmesi önerilmektedir.

#### Kaynakça

- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social-psychological research: Conceptual, strategic and statistical consideration", *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, pp 32-42.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009). "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", J. Greenberg. ve M.S. Edwards (der.), *Voice and Silence in Organizations* içinde, Bingley: Emerald Publishing, pp. 3-33.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). "Leadership Behavior and Employee Voice Is The Door Really Open?", *Academy of Management Journal*, 50(4), pp 869-884.
- Edmondson, A. C. (1999). "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44, pp 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003). "Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams", *Journal of Management Studies*, 40, pp 1419-1452.
- Grandey, A. A. (1999). "The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance", Unpublished Dissertation, Colorado State University, Colorado.
- Hirschman, A. O. (1970). "Exit, Voice, and Loyalty", Cambridge: Harvard University Press, London/England.
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B. ve Ward, A. (2012). "The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective", *Journal of Management*, 38, pp 314-345.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). "Multi- dimensionality of LMX: An Empirical Assessment through Scale Development", *Journal of Management*, 24, pp 43-72.
- Maynes, T. D. ve Podsakoff, P. M. (2014). "Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 99(1), pp 87-112.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). "An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why", *Journal of Management Studies*, 40, pp 1453-1476.
- Morrison, E. W. (2011). "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research", *The Academy of Management Annals*, 5(1), pp 373-412.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *The Academy of Management Review*, 25(4), pp 706-725.
- Nikolaou, I., Vakola, M. ve Bourantas, D. (2007). "Who Speaks Up at Work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behavior", *Personnel Review*, 37(6), pp 666-679.

- Ringer, R. C. ve Boss, R. W. (2000). "Hospital Professionals Use of Upward Tactic", *Journal of Managerial Issues*, 12(1), pp 92-108.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2012). "Ask and You Shall Hear (But Not Always): Examining the Relationship Between Manager Consultation And Employee Voice", *Personnel Psychology*, 65, pp 251–282.
- Walumba, F. O. ve Schaubroeck, J. (2009). "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety", 94(5), pp 1275-1286.
- Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T. ve Freeman, R. B. (2014). *Handbook of Research on Employee Voice*, Northhampton, USA, Edward Elgar Publishing.

## TAVUK YUMURTA PARADOKSU METAFORUNDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE SESSİZLİK DENKLEMİ

Yrd. Doç. Dr. Ezgi CEVHER

Süleyman Demirel Üniversitesi-ezgicevher@sdu.edu.tr

Öğr. Gör. Dr. Umut Can ÖZTÜRK

Süleyman Demirel Üniversitesi-umutcn.ozturk@gmail.com

### ÖZET

1900'lü yıllarda Taylor ile başlayıp Fayol ve Weber ile devam eden "Klasik Örgüt Teorileri" insanı sürekli ikinci planda tutmuştur. Ancak 1930'lu yıllarda "Davranışsal Yönetim Teorisi"nin ortaya çıkması ile birlikte bireylerin kişisel özellikleri, davranışlar, gruplar, motivasyon, yönetime katılma, iş tatmini kavramları gündeme gelmeye başlamıştır. Davranışsal yönetim teorilerinin etkisi ile işgörenlerin davranışlarını anlamak ve kontrol etmek ihtiyacı "Örgütsel Davranış" disiplininin doğmasını sağlamıştır (Polatçı vd., 2008). Bu çalışmada da Örgütsel Davranışın en çok tartışılan konusu "Örgüt Kültürü" ve son 7 yıllık bir süreçte artan bir ivmeyle popülerlik kazanan ve yerli literatürde önemli bir yer edinen "Sessizlik" konusu arasındaki ilişki ele alınmıştır.

**Anahtar Kelime:** Örgütsel Kültürü, Örgütsel Sessizlik, İşgören Sessizliği

#### 1. Giriş

Örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerler mevcuttur. "Örgüt kültürünü oluşturan değerler olduğu gibi kabul edilir" ve "örgüt içinde paylaşılan değerler çalışanlar için sembolik anlamlar taşırlar" önermeleri karşımıza çıkacaktır. Yani başka bir ifadeyle; çalışanlar neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların istenen veya istenmeyen olduğuna ilişkin ortak değerleri paylaşırlar. Bu değerler bir "kurallar kitabında" yazılı olmayıp çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşur. Örgüt kültürü, örgütün temel özelliklerini yansıtır ve biz bu özelliğinden dolayı ona örgütün DNA"sı diyebiliriz (Demir ve Öztürk, 2011). Diğer bir yandan Örgüt yazınında sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak incelenmektedir. Örgütlerde sessizlik kavramı, başlangıçta bir bağlılık işareti olarak görülsede esas olarak işgörenin örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve görüş sahibi olmakla beraber bu bilgiyi bilinçli olarak saklaması şeklinde betimlenmekte ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010, 9).

Örgütsel düzeyde düşünüldüğünde, sessizlik; örgütte bir kültür, bir iklim veya bir davranış düzlemi haline geldikçe, işgörenler algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade edemez, doğruyu söyleyemez duruma gelirler. Fikirlerinin değersiz olduğunu veya önemsenmeyeceğini düşünebilirler. Örgüt üyeleri arasında müşterek olarak oluşan sessizlik iklimi, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen insanların meydana gelmesine sebebiyet verir (Vakola ve Bouradas, 2005: 446). Bu bağlamda da düşünüldüğünde iki kavramın kendi içerisinde paradoksal bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu durum ünlü felsefi bir metafor olan "Tavuk mu yumurtadan çıkar, yumurta mı tavuktan?" benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Örgüt kültürü tipolojileri ve örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Araştırmanın modelini tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modelleri iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel tarama modeli gerçek bir neden sonuç ilişkisi vermemekle birlikte bir değişkendeki durumun bilinmesi hâlinde ötekinin kestirilmesine olanak sağlamaktadır (Karasar, 2006). Araştırmada veri toplama aracı olarak, Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik, yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere beş alt boyuttan ve toplam 28 maddeden meydana gelmektedir. Diğer yandan örgüt kültürü için Denison ve Mishra (1995) ve Jae Cho (2000) tarafından geliştirilen Denison örgüt kültürü ölçeği tercih edilmiştir. Amacı doğrultusunda demografik sorularla birlikte 32 adet soru belirlenmiştir. Katılımcılara sorulan sorular, anketin cevaplandırılmasını kolaylaştırmak, araştırmacının verileri daha hızlı değerlendirmesini sağlamak amacıyla kapalı uçludur. Araştırmada kullanılan Likert Ölçeği, kolaylığı nedeni ile tercih edilmiştir.



## 2. Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma

### 2.1. Araştırmanın amacı, yöntemi, evren ve örneklem

Çalışmadaki amaç, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. İzmir Atatürk Organize Sanayisinde çalışanlar üzerine anket çalışması uygulanmış, daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan soru formundan elde edilen veriler SPSS 15.0' te değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde sırasıyla katılımcıların demografik özelliklerine ait *frekans ve yüzde tablosu*; örgüt kültürü ve örgütsel sessizliğe yönelik *korelasyon tablosu*, değişkenlerin *güvenilirlik testleri, ortalamalar ve standart sapmalarını* gösteren tablolar kullanılmıştır. Araştırma verileri nonparametrik testlerden "*Man Whitney U, Kruskal Wallis*" testleri ile analiz edilmiştir. Araştırmanın evrenini İzmir Atatürk Organize Sanayi' sinde görev yapmakta olan çalışanlar oluşturmaktadır. Tesadüfi olarak seçilen 278 çalışan araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada demografik bilgilere yönelik sorular frekans tabloları ile tablolaştırılmış, örgüt kültürü ve sessizlik ile ilgili sorularda "5' likert ölçeği" kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anketin güvenilirliği %70' in üzerinde hesaplandığından (Cronbach's Alpha 0,834) çalışmanın başında anketin güvenilir olduğuna ve istatistiksel analizlerin yapılabileceğine karar verilmiştir.

### 2.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

#### 2.2.1.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Anket bulguları tablolar halinde gösterilerek çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim bilgileri, görevleri ve görev sürelerine ilişkin bilgiler Tablo 1' de gösterilmektedir.

**Tablo 1 :Katılımcıların Demografik Bilgileri ve Eğitimlerine İlişkin Bulgular**

| Tablolar       | Gruplar          | Frekans(n) | Yüzde (%)  |
|----------------|------------------|------------|------------|
| Cinsiyet       | Kadın            | 105        | 42,3       |
|                | Erkek            | 143        | 57,7       |
|                | <b>Toplam</b>    | <b>248</b> | <b>100</b> |
| Yaş Aralıkları | 18-20            | 24         | 9,7        |
|                | 21-25            | 119        | 48,0       |
|                | 26-30            | 82         | 33,1       |
|                | 31-35            | 12         | 4,8        |
|                | 36-40            | 11         | 4,4        |
|                | <b>Toplam</b>    | <b>248</b> | <b>100</b> |
|                | İlkokul-Ortaokul | 9          | 3,6        |
| Eğitim Durumu  | Lise             | 209        | 84,3       |
|                | Ön Lisans        | 30         | 12,1       |
|                | <b>Toplam</b>    | <b>248</b> | <b>100</b> |

Katılımcıların % 42,3' ü kadınlardan, % 57,7' si erkeklerden oluşmaktadır. Dolayısıyla katılımcıların yarısından fazlası erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcılar yaşlarına göre % 9,7' si 18-20, % 48' i 21-25; % 33,1' i 26-30; % 4,8' i 31-35; % 4,4' ü 36-40 şeklinde dağılmaktadır. Katılımcılar medeni durumlarına göre sınıflandırıldığında katılımcıların % 52 sinin evli; % 46,4 ünün bekar olduğu; % 1,6 sinin da boşanmış grubunda yer aldığı görülmüştür. Katılımcıların % 3, 4' ü ilkokul/ortaokul mezundur. % 84,3' ü lise mezunu iken; % 12,1 i ön lisanstan mezun durumundadır. Araştırmada lisans veya lisansüstü mezunu katılımcı yer almamaktadır. Katılımcıların % 12'1 i Şef olarak çalışırken; % 8'1 i idari/ Teknik personel kadrosunda çalışmaktadır. Diğer olarak ifade edilen kadrolarda ise (Uzman, Yönetici vb) katılımcıların % 79,8 çalışmaktadır. Katılımcıların işyerlerindeki çalışma süresi incelendiğinde; % 29' unun bir yıldan daha az bir süredir iş yerinde çalıştığı; % 60,1' inin 1-3 yıl arasında şu anki iş yerinde çalıştığı; % 8,9' unun 4-6 yıl arasında çalıştığı; % 1,6' sinin 7-9 yıldır çalıştığı; % 0,4' ünün ise 10 yıldan fazla çalıştığı tespit edilmiştir.

#### 2.2.2. Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ilişkisi

Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişki düzeyleri test edilmeden önce Denison kültür ölçeği Çakıcı' nın kültür ölçeğine göre gruplanan sorular, güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Buna göre iki ölçek grubunda yer alan değişkenlerin güvenilirlikleri Tablo 2 de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Değişkenlerinin Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular**

| Değişkenler                        | Soru Sayısı | Cronbach Alfa Katsayıları |
|------------------------------------|-------------|---------------------------|
| Katılım Temel Boyutu               | 8           | ,889                      |
| Tutarlılık temel Boyutu            | 8           | ,879                      |
| Vizyon Temel Boyutu                | 11          | ,742                      |
| <b>Örgüt Kültürü</b>               | <b>27</b>   | <b>,929</b>               |
| Yönetmel ve Örgütsel Nedenler      | 12          | ,994                      |
| İşin kendisiyle İlgili Nedenler    | 5           | ,985                      |
| Tecrübe Eksikliğine Bağlı Nedenler | 4           | ,986                      |
| İzolasyon Korkusu                  | 4           | ,983                      |
| İlişkileri Zedeleme Korkusu        | 4           | ,978                      |
| <b>Örgütsel Sessizlik</b>          | <b>28</b>   | <b>,998</b>               |

Güvenilirlik analizinde, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan alt değişkenlerin tamamının alfa katsayılarına bakılmıştır. Tablo 5' te ilgili değişkenler ve Cronbach Alpha katsayıları görülmektedir. Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ile ilgili değişkenlerin her birinin ayrı ayrı SPSS' te Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0,742 ile 0,994 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70'lik Cronbach  $\alpha$  düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir. Çalışmada kullanılan korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Spearman korelasyonu ile örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında ilişki olup olmadığına bakılmaktadır. Korelasyon analizi için araştırmancın değişkenlerini oluşturan örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin alt değişkenlerini temsil eden değişkenlerin Spearman korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Spearman korelasyon katsayıları yorumlanırken ilişkilerin anlamları; 0-0,25= çok zayıf ilişki; 0,26-0,49=zayıf ilişki; 0,50-0,69= orta düzey ilişki; 0,70-0,89= yüksek ilişki; 0,90-1,00= çok yüksek ilişki şeklindedir.

**Tablo 3: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyon Analizi**

| DEĞİŞKENLER                        | Katılım   | Tutarlılık | Uyum     | Vizyon    |
|------------------------------------|-----------|------------|----------|-----------|
| Yönetmel ve Örgütsel Nedenler      | -,771(**) | -,719(**)  | ,300(**) | -,536(**) |
| İşin Kendisiyle İlgili Nedenler    | -,744(**) | -,796(**)  | ,198(**) | -,599(**) |
| Tecrübe Eksikliğine Bağlı Nedenler | -,816(**) | -,782(**)  | ,310(**) | -,602(**) |
| İzolasyon Korkusu                  | -,784(**) | -,804(**)  | ,228(**) | -,561(**) |
| İlişkileri Zedeleme Korkusu        | -,763(**) | -,800(**)  | ,210(**) | -,612(**) |

Tabloda yer alan örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin ilişki düzeyleri 0,198 ile 0,816 oranları arasında değişmektedir. Spearman korelasyon analizi sonucuna göre tablo incelendiğinde örgüt kültürü değişkenlerinden katılım boyutu ile örgütsel sessizlik değişkenlerinden yönetmel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişkinin düzeyi 0,771 oranındadır. Buna göre katılım boyutu ile tutarlılık boyutu arasında istatistiksel açıdan yüksek negatif bir ilişki vardır. Buna göre örgüt içerisinde katılımcılık arttıkça, yönetmel ve örgütsel nedenlere dayalı örgütsel sessizlik eylemi azalmaktadır. Yani çalışanlar, yönetime sorunlarını söyleyebilmekte, açıkça konuşmaya cesaret edebilmekte, yöneticilerin olumlu yaklaşımı nedeniyle fikirlerini açıkça söyleyebilmektedirler. Benzer şekilde tutarlılık ve yönetmel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişkinin düzeyi 0,719 oranındadır. Bu iki değişken arasında da yüksek negatif ilişkiden söz etmek mümkündür. Buna göre örgüt içerisinde artan tutarlılık ile yönetmel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan örgütsel sessizlik azalmaktadır. Tutarlı yönetici, tutarlı iş yapma biçimleri, etik değerler, ortak bakış açıları vb. nedenlerden dolayı örgüt içerisinde sessizlik düzeyi düşmektedir. Uyum ile yönetmel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki düzeyi ise pozitif yönde ve düşüktür. Dolayısıyla örgüt kültürü unsurlarından uyum boyutu arttıkça,

örgütsel sessizlik de düşük de olsa artmaktadır. Yenilik ve gelişmeleri takip, iş görmedeki esneklik bazen örgüt üyelerini sessizliğe itebilmektedir. Örgüt kültürü unsurlarından vizyon boyutu ile örgütsel sessizlik unsurlarından yönetsel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki ise 0,536 oranında orta düzey negatif ilişkidir. Buna göre temel amaçlar ve hedefler doğrultusunda hareket etme, uzun dönemli başarı için yapılanlar çalışanların sessizliğini orta düzeyde etkilemekte ve azaltmaktadır. Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik alt değişkenlerinden tutarlılık ve işin kendisiyle ilgili nedenler arasındaki ilişki düzeyi negatif yönlü ve -,796 oranında çıkmıştır. Buna göre tutarlı yönetici, tutarlı iş yapma biçimleri, etik değerler, ortak bakış açıları vb. nedenler örgütsel sessizliği azaltmakta, sorunları dile getirmeyi, yeni öneriler ve fikirler sunmayı artırmaktadır. Katılım boyutu ile tecrübe eksikliğine dayalı nedenler arasındaki ilişki ise 0,816 düzeyinde negatif yüksek oranda çıkmıştır. Buna göre örgüt içerisindeki katılımcılık arttıkça, tecrübe eksikliğinden kaynaklanan sorunları dile getirme, bilgisizlik ve deneyimsizlik düşüncesi ortadan kalkmakta, örgütsel sessizlik azalmaktadır. Tutarlılık boyutu ile izolasyon korkusu arasındaki ilişkinin düzeyi ise yine negatif yönlü 0,804 oranındadır. Buna göre örgüt içerisindeki tutarlı yönetici, tutarlı iş yapma biçimleri, etik değerler, ortak bakış açıları vb. nedenlerden dolayı dışlanma korkusunu azaltmakta, çalışanlar sorun bildirmekten korkmamakta bu şekilde örgütsel sessizlik azalmaktadır. Tutarlılık boyutu aynı zamanda ilişkileri zedeleme ile de 0,800 oranında yüksek negatif düzeyde ilişki içerisindedir. Buna göre bir örgütte artan tutarlılık ile ilişkileri zedeleme korkusu ortadan kalkmakta, örgütsel sessizlik azalmaktadır.

### 2.2.3. Demografik değişkenler ve örgütsel sessizlik ilişkisi

Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı örgütsel sessizlikte yer alan değişkenler ve demografik değişkenler arasında farklı testler uygulanarak analiz edilmiştir. Buna göre bulgular aşağıdaki gibidir:

**Tablo 4: Örgütsel Sessizlik ve Cinsiyet Farklılığını Gösteren Mann-Whitney U Testi Tablosu**

| Değişkenler                               | Cinsiyet | N   | Sıra Ort. | Sıra Top. | U Değeri | p    |
|-------------------------------------------|----------|-----|-----------|-----------|----------|------|
| <b>Yönetsel ve Örgütsel Nedenler</b>      | Kadın    | 105 | 134,29    | 14100,00  | 6480,000 | ,063 |
|                                           | Erkek    | 143 | 117,31    | 16776,00  |          |      |
| <b>İşin Kendisiyle İlgili Nedenler</b>    | Kadın    | 105 | 133,56    | 14024,00  | 6556,000 | ,079 |
|                                           | Erkek    | 143 | 117,85    | 16852,00  |          |      |
| <b>Tecrübe Eksikliğine Bağlı Nedenler</b> | Kadın    | 105 | 130,45    | 13697,50  | 6882,500 | ,249 |
|                                           | Erkek    | 143 | 120,13    | 17178,50  |          |      |
| <b>İzolasyon Korkusu</b>                  | Kadın    | 105 | 134,58    | 14131,00  | 6449,000 | 051  |
|                                           | Erkek    | 143 | 117,10    | 16745,00  |          |      |
| <b>İlişkileri Zedeleme Korkusu</b>        | Kadın    | 105 | 135,15    | 14191,00  | 6389,000 | ,037 |
|                                           | Erkek    | 143 | 116,68    | 16685,00  |          |      |

Tablo 4 incelendiğinde örgütsel sessizliğin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı p değerlerinden anlaşılabilmektedir. Buna göre tabloda yer alan  $p=,037 < 0,05$  olduğu için; örgütsel sessizlik alt değişkenlerinden olan ilişkileri zedeleme korkusunun cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaştığı söylenebilir. Problemlerin anlatılmasında kadınlar ve erkekler ilişkilerinin zarar göreceği, problemlerden bahsettiklerinde yöneticilerin bu durumdan hoşlanmayacağı endişesine sahiptir ve bu durum iki grup arasında farklılaşmaktadır.

**Tablo 5: Örgütsel Sessizlik ve Yaş Aralıkları Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu**

| Değişkenler                            | Yaş   | N   | Sıra Ortalaması | Sd | $\chi^2$ | p    |
|----------------------------------------|-------|-----|-----------------|----|----------|------|
| <b>Yönetsel ve Örgütsel Nedenler</b>   | 18-20 | 24  | 131,81          | 4  | 8,166    | ,086 |
|                                        | 21-25 | 119 | 114,66          |    |          |      |
|                                        | 26-30 | 82  | 136,96          |    |          |      |
|                                        | 31-35 | 12  | 98,29           |    |          |      |
|                                        | 36-40 | 11  | 150,68          |    |          |      |
| <b>İşin Kendisiyle İlgili Nedenler</b> | 18-20 | 24  | 105,98          | 4  | 8,721    | ,068 |
|                                        | 21-25 | 119 | 118,29          |    |          |      |
|                                        | 26-30 | 82  | 136,59          |    |          |      |
|                                        | 31-35 | 12  | 107,83          |    |          |      |
|                                        | 36-40 | 11  | 160,18          |    |          |      |
| <b>Tecrübe Eksikliğine</b>             | 18-20 | 24  | 110,90          | 4  | 9,987    | ,041 |

|                                    |       |     |        |   |        |      |
|------------------------------------|-------|-----|--------|---|--------|------|
| <b>Bağlı Nedenler</b>              | 21-25 | 119 | 115,71 |   |        |      |
|                                    | 26-30 | 82  | 139,91 |   |        |      |
|                                    | 31-35 | 12  | 105,00 |   |        |      |
|                                    | 36-40 | 11  | 155,68 |   |        |      |
| <b>İzolasyon Korkusu</b>           | 18-20 | 24  | 111,13 | 4 | 8,065  | ,089 |
|                                    | 21-25 | 119 | 116,96 |   |        |      |
|                                    | 26-30 | 82  | 135,39 |   |        |      |
|                                    | 31-35 | 12  | 115,29 |   |        |      |
|                                    | 36-40 | 11  | 164,09 |   |        |      |
|                                    | 18-20 | 24  | 110,08 |   |        |      |
|                                    | 21-25 | 119 | 116,39 |   |        |      |
|                                    | 26-30 | 82  | 136,58 |   |        |      |
| <b>İlişkileri Zedeleme Korkusu</b> | 31-35 | 12  | 111,54 | 4 | 10,002 | ,040 |
|                                    | 36-40 | 11  | 167,82 |   |        |      |
|                                    |       |     |        |   |        |      |
|                                    |       |     |        |   |        |      |

Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin yaşlarına göre farklılığını gösteren tablo incelendiğinde  $p=,041 < 0,05$ ;  $p=,040 < 0,05$  değerleri görülmektedir. Buna göre tecrübe eksikliğine bağlı nedenler ve ilişkileri zedeleme korkusu katılımcıların yaşlarına göre farklılaşmaktadır. Özellikle “36-40 yaş” aralığında tecrübe ve ilişkileri zedeleme korkusu nedenleri daha çok önemsenmektedir. Bunun dışında istatistiksel olarak diğer değişkenler ile yaş aralıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 6: Örgütsel Sessizlik ve Eğitim Durumları Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu**

| Değişkenler                               | Eğitim Düzeyi | N   | Sıra Ort | Sd | $\chi^2$ | p    |
|-------------------------------------------|---------------|-----|----------|----|----------|------|
| <b>Yönetsel ve Örgütsel Nedenler</b>      | Ortaöğretim   | 9   | 129,00   | 2  | 6,095    | ,032 |
|                                           | Lise          | 209 | 128,88   |    |          |      |
|                                           | Ön Lisans     | 30  | 92,62    |    |          |      |
| <b>İşin Kendisiyle İlgili Nedenler</b>    | Ortaöğretim   | 9   | 109,11   | 2  | 4,957    | ,117 |
|                                           | Lise          | 209 | 128,41   |    |          |      |
|                                           | Ön Lisans     | 30  | 101,87   |    |          |      |
| <b>Tecrübe Eksikliğine Bağlı Nedenler</b> | Ortaöğretim   | 9   | 110,11   | 2  | 7,752    | ,026 |
|                                           | Lise          | 209 | 129,52   |    |          |      |
|                                           | Ön Lisans     | 30  | 93,82    |    |          |      |
| <b>İzolasyon Korkusu</b>                  | Ortaöğretim   | 9   | 121,61   | 2  | 2,179    | ,337 |
|                                           | Lise          | 209 | 127,11   |    |          |      |
|                                           | Ön Lisans     | 30  | 107,15   |    |          |      |
| <b>İlişkileri Zedeleme Korkusu</b>        | Ortaöğretim   | 9   | 121,44   | 2  | 4,076    | ,051 |
|                                           | Lise          | 209 | 128,72   |    |          |      |
|                                           | Ön Lisans     | 30  | 95,98    |    |          |      |

Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılığı incelendiğinde  $p=,032 < 0,05$ ;  $p=,026 < 0,05$  değerleri görülmektedir. Buna göre “yönetsel ve örgütsel nedenler ve tecrübe eksikliğine bağlı nedenler” boyutunda katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri eğitimlerine göre farklılık göstermektedir.

### 3. Sonuç

Çalışmanın literatür kısmında örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ve bu iki kavrama bağlı olarak ele alınan ölçekler hakkında bilgi verilmiştir. Denison Kültür Ölçeği ekseninde örgüt kültürü ve Çakıcı’nın örgütsel sessizlik düzeyleri anlatılmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde 278 çalışana anket uygulanmış ve elde edilen bulgular “örgüt kültürü-örgütsel sessizlik” kapsamında incelenmiştir. Örgüt kültürü ve örgütsel sessizliğe yönelik değişkenlerin güvenilirlikleri alfa katsayıları dikkate alınarak % 70’ in üzerinde bulunmuştur. Yöntem olarak korelasyon analizi uygulanmış, örgüt kültürü ve sessizlik alt değişkenlerinin spearman korelasyon katsayılarının 0,198 ile 0,816 arasında değiştiği görülmüştür. Sırasıyla katılım boyutu ile yönetsel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki düzeyi negatif yönde 0,771 oranında yüksek düzeyde bulunmuştur. Buna göre örgüt içerisinde katılım/katılımcılık arttıkça örgütsel sessizlik azalmaktadır. Çalışanlar, yönetime sorunlarını söyleyebilmekte, açıkça konuşmaya cesaret edebilmekte, yöneticilerin olumlu yaklaşımı nedeniyle fikirlerini açıkça söyleyebilmektedirler. Benzer şekilde tutarlılık ve yönetsel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişkinin düzeyi 0,719 oranında bulunmuştur. Bu iki değişken arasında da yüksek negatif ilişkiden söz etmek mümkündür. Buna göre örgüt içerisinde artan tutarlılık ile yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan örgütsel sessizlik azalmaktadır. Uyum ile yönetsel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki

düzeyi ise pozitif yönde ve düşüktür. Dolayısıyla örgüt kültürü unsurlarından uyum boyutu arttıkça, örgütsel sessizlik de düşük de olsa artmaktadır. Örgüt kültürü unsurlarından vizyon boyutu ile örgütsel sessizlik unsurlarından yönetsel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki ise 0,536 oranında orta düzey negatif ilişkidir. Buna göre temel amaçlar ve hedefler doğrultusunda hareket etme, uzun dönemli başarı için yapılanlar çalışanların sessizliğini orta düzeyde etkilemekte ve azaltmaktadır. Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik alt değişkenlerinden tutarlılık ve işin kendisiyle ilgili nedenler arasındaki ilişki düzeyi negatif yönlü ve 0,796 oranında çıkmıştır. Buna göre tutarlı yönetici, tutarlı iş yapma biçimleri, etik değerler, ortak bakış açıları vb. nedenler örgütsel sessizliği azaltmakta, sorunları dile getirmeyi, yeni öneriler ve fikirler sunmayı artırmaktadır. Katılım boyutu ile tecrübe eksikliğine dayalı nedenler arasındaki ilişki ise 0,816 düzeyinde negatif yüksek oranda çıkmıştır. Buna göre örgüt içerisindeki katılımcılık arttıkça, tecrübe eksikliğinden kaynaklanan sorunları dile getirme, bilgisizlik ve deneyimsizlik düşüncesi ortadan kalkmakta, örgütsel sessizlik azalmaktadır. Tutarlılık boyutu ile izolasyon korkusu arasındaki ilişkinin düzeyi ise yine negatif yönlü 0,804 oranındadır. Tutarlılık boyutu aynı zamanda ilişkileri zedeleme ile de 0,800 oranında yüksek negatif düzeyde ilişki içerisindedir. Buna göre bir örgütte artan tutarlılık ile ilişkileri zedeleme korkusu ortadan kalkmakta, örgütsel sessizlik azalmaktadır. Ayrıca çalışmada örgütsel sessizliğin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ölçülmüştür. Buna göre örgütsel sessizlik alt değişkenlerinden ilişkileri zedeleme korkusu cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Tecrübe eksikliğine bağlı nedenler ve yine ilişkileri zedeleme korkusu katılımcıların yaşlarına göre de farklılaşmaktadır. Katılımcılar, yönetsel ve örgütsel nedenler ile tecrübe eksikliğine bağlı nedenlere farklı yaklaşımda, eğitim durumuna göre bu iki hususta örgütsel sessizlikleri değişmektedir.

#### **Kaynakça**

- Çakıcı, A.(2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği. Ankara: Detay Yayıncılık
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1); 145-162.
- Cho, H. J. (2000), The validity and reliability of the organizational culture questionnaire, [http://www.denisonculture.com/culture/culture\\_under.html](http://www.denisonculture.com/culture/culture_under.html), erişim tarihi: 15.06.2015.
- Demir,C. ve Öztürk, U.C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,26(1);17-41.
- Denison, D. R. ve Mishra, A.K. (1995), Towards a theory of organizational culture and effectiveness, Organization Science, 6(2); 204-223.
- Karasar, N. (2006). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Polatçı, S; Ardic, K. ve Kaya, A.(2008), Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığı ve Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi, Yönetim ve Ekonomi, 15(2);145-161
- Vakola, M. ve D. Bouradas, (2005).Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation, Employee Relations, 27(5); 441-458

## ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL ADALET VE YÖNETİCİ DESTEĞİ ETKİLEŞİMİ: HEMŞİRELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Y. L. Öğr. Serdar USLU**  
Bahçeşehir Üniversitesi  
serdar.uslu1@stu.bahcesehir.edu.tr

**Hakkı AKTAŞ**  
İstanbul Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
hakk.aktas@istanbul.edu.tr

### ÖZET

Bu araştırmada, hemşirelerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları ile örgütsel adalet tutumları ve yönetici desteğin etkileşimi tanımlayıcı ve ilişkisel modellerle incelenmiştir. Tanımlayıcı araştırma modelinde; örnekleme ait tanımlayıcı demografik bulgular sunulmuştur. Bu amaçla özel bir hastane grubunda görev yapan 215 hemşire üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. İlişkisel model kapsamında araştırmanın değişkenleri arasındaki etkileşimine ilişkin korelasyon ve regresyon analizleri bağlamında yorumlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, kabullenici-savunmacı sessizlik tutumları ile süreç adaleti algıları arasında ters yönlü bir ilişki mevcut durumdayken ilişkisel sessizlik tutumları ile süreç adaleti algıları arasındaki pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet, Yönetici Desteği, Hemşire.

### 1. Giriş

Örgütsel adalet kavramsal olarak işgören davranışlarının nedenleri bağlamında öncül rolde bulunurken sessizlik davranışı ise “etkilerin sonucu” olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar konuşarak iletişime geçtikleri kadar susarak da aynı iletişimi devam ettirirler. Ancak bu susmanın yarattığı sessizliğin sınıflandırılması, yorumlanması ve iletişim içine girdiği diğer faktörlerin incelenmesi gerekmektedir. Bireysel etkileri konusunda psikoloji bilim dalı ile dirsek teması içinde bulunan sessizlik kavramının örgütsel davranış açısından işgören tutumları ve yönetim politikaları seviyesinde bilimsel verileri ile yordanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. İşletmelerin ve kurumların elindeki taklit edilemez tek varlıkları olan insan sermayesinin davranışlarının bireysel ve örgütsel açıdan incelenmesi önem arz eden bir konudur. İşgören gücünün ve performansının dinamik özellikler barındırdığı ve bu gücün depolanamayan bir özelliğe sahip olduğu düşünüldüğünde işletmelerin diğer varlıkları üzerinde etkinliğe sahip bu gücün yöneticiler tarafından gözlem ve değerlendirmeye tabi tutulması ve desteklenmesi gerekmektedir.

### 2. Kuramsal Temel

#### 2.1. Yönetici Desteği

İşgörenler, yöneticilerinin tutumunu, kendilerine rol buldukları örgütün yazılı olsun veya olmasın kurallarının yansıması olarak algılamakta ve buna göre davranışlarını şekillendirmektedirler. Günümüzde örgütlerin ve yöneticilerin, örgüte bağlanmaları için çalışanlarını desteklemeleri bir zorunluluk haline gelmiştir (Aykan, 2013:124). İşgörenlerin örgütsel adaletin algılamasında; örgütsel destek, insan kaynakları uygulamaları, iş koşulları ve kişilik özellikleriyle birlikte yönetici desteğinin de önemli bir rolü bulunmaktadır (Allen vd., 2003:100). Yönetici desteği, örgütsel destek kavramına göre daha az araştırılan bir konu durumundadır (Giray, 2000:68). Yöneticiler rekabetin acımasızca yaşandığı iş dünyasında elindeki entelektüel sermayeyi verimli bir şekilde kullanmak ve işgörenin yaratıcılığını ortaya çıkarmak zorundadırlar (Balay, 2010:48). Kahn ve Byosiere (1992) tarafından yönetici desteğinin doğrudan veya dolaylı olarak örgütsel performans üzerinde etkisinin olduğu belirtilmiştir (Demirhan vd., 2014:290). Yönetici desteği işgöreni duygusal açıdan da tatmin etmekte ve örgüte bağlılığını güçlendirirken (Emhan vd, 2013:65) ilişkisel sessizlik tutumlarının azalmaktadır. Araştırma sonuçlarının hemşirelik uygulamalarına yansıtılmasına ilişkin bir araştırmada, sorun kolaylaştırıcı olarak % 75.6 “hastane ve hemşirelik yönetimi desteği” yer almaktadır. Ayrıca aynı ankette araştırmalara ulaşmada ilk üç engel arasında “uygulamalarda doktorlar işbirliği içinde değildir” sonucu bulunmaktadır (Demir vd., 2012:98). Hekim ve hemşireler üzerinde yapılan bir diğer

araştırmada şiddete maruz kalma durumunda kaygı düzeyinin artmasını yönetsel destek olgusu ile engellenebileceği değerlendirilmiştir (Gökçe ve Dündar, 2008:27).

## 2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet işgörenlerin çalışma ortamlarına kurum yöneticilerine karşı duydukları adalet algılarını ifade eden genel bir kavramdır (Çakar, 2009:70). Yöneticilerin çalışanlara işle ilgili karar almada ve süreçlerde düşündüklerini paylaşma fırsatı vermeleri işgörenlerde süreçlere dahil olma algısı yaratmakta ve prosedür adaleti algısını artırmaktadır (Çakar, 2009:74). Dolayısıyla işgörenin yöneticisine olan algısı prosedürel adaletin bir parçasını oluşturmaktadır. Adalet algısında özellikle işlemsel adaletin ve yönetici desteğinin, Rhoades ve Eisenberger (2002)'in örgütsel desteğe ilişkin yaptıkları çalışmalarında işgörenlerin örgütsel destek algısıyla olumlu yönde ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir (Giray, 2000:69).

Örgütsel adalet boyutları anlamında örgütsel adalet alanyazını içinde standartlaştırmaya sahip olamamıştır. Colquitt vd. (2001)'nin örgütsel adaletle ilişkin meta-analiz çalışmasında örgütsel adaleti boyutlandırma işleminin hangi gerekçe ile yapıldığı konusunda araştırmacılar içinde açıklık kazanmamış durumdadır. Greenberg, (1993) etkileşim adaletini kavramsal olarak kişilerarası ve bilgisel olarak ikiye ayırmış ve Colquitt'in (2001) çalışmasında yapılan faktör analizinin sonuçları dağıtım, süreç, kişilerarası ve bilgisel olmak üzere örgütsel adaleti dörtlü ayrımında desteklemiştir (Cihangiroğlu vd, 2012:68). Alanyazındaki araştırmalarda iki boyutlu (dağıtımsal ve işlemsel) (Ang vd., 2003; DeConinck ve Stilwell, 2004; İşcan, 2005); üç boyutlu (dağıtımsal, işlemsel, iletişimsel) (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Ambrose ve Schminke, 2003; Gürbüz ve Mert, 2009) ve dört boyutlu (dağıtımsal, süreç, kişilerarası, bilgisel) (Colquitt, 2001; Özmen vd., 2007) incelendiği gibi araştırmacıların sadece süreç ve etkileşimsel adaleti birlikte incelediği araştırmalar da mevcuttur (Masterson vd., 2000; Herr vd., 2014).

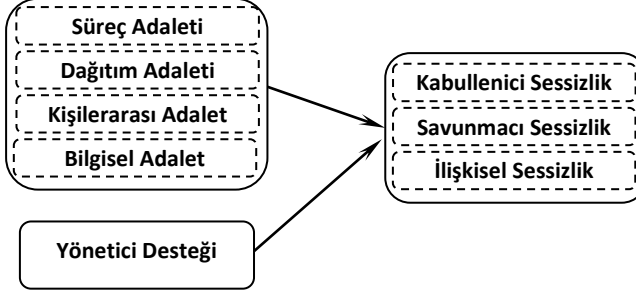
## 2.3. Örgütsel Sessizlik

Türk Dil Kurumu tarafından; *“Ortalıkta gürültü olmama durumu”* (TDK 2014) olarak ifade edilen sessizlik kavramı, sükût kelimesiyle birlikte kullanılmıştır. Sükût ise konuşmama, söz söylememe anlamı taşımaktadır. Örgütsel sessizlik nedenleri bağlamında; örgütsel adalet, örgüt iklimi, sinizm, iş güvencesizliği, örgüt kültürü, liderlik türleri gibi birçok kavram ile birlikte (Pinder ve Harlos, 2001); Milliken vd., 2003; Premeaux ve Bedeian, 2003; Bowen ve Blackmon, 2003; Çakıcı, 2007; Çakıcı, 2010 araştırmalarında irdelenen bir konu olmuştur. Sessizlik ve seslilik üzerine bir diğer dikkat çeken çalışma, *“susma etkisi”* (*The Mum Effect “mum etkisi”*) isimli araştırmadır (Rosen ve Tesser, 1970). Çalışmada bireylerin, huzursuzluk yaratacağından dolayı, olumsuz bilgileri iletmek konusundaki genel isteksizliğini tanımlamaktadır (Afşar, 2013:6). Aktaş ve Şimşek, (2014:25)'e göre ise örgütsel sessizlik konusunun sağlık sektöründe ayrı bir önemi bulunmaktadır. Sağlık sektöründeki örgütsel sessizliğin yaşamı etkileyen risk ve hataların işgörenler tarafından dile getirilmemesi kuruma yönelik iyileştirici yönde katkıların yapılmaması anlamına gelmektedir. Sağlık sektöründeki personelin örgütsel sessizlik tutumunu sergilemesinin sonuçları Henriksen ve Dayton, (2006:1541) tarafından ifade edildiği gibi hasta sağlığı açısından fark edilemez bir tehliktir.

## 3. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmada, hemşirelerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları ile örgütsel adalet tutumları ve yönetici desteğin etkileşimi tanımlayıcı ve ilişkisel modellerle incelenmiştir. Tanımlayıcı araştırma modelinde; örnekleme ait tanımlayıcı demografik bulgular sunulmuştur. İlişkisel model kapsamında araştırmanın değişkenleri arasındaki etkileşimine ilişkin korelasyon ve regresyon analizleri bağlamında yorumlanmıştır. Araştırmanın temel değişkenleri arasındaki etkileşim simgesel olarak Şekil 1.'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Simgesel Araştırma Modeli



Belirlenen çerçevede araştırmanın temel sorunsalı, hemşirelerin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumları ile örgütsel adalet tutumları ve algılanan yönetici desteği arasındaki etkileşimlerin hangi düzeyde olduğunu belirlenmesidir.

### 3.1. Çalışma Grubu

Araştırma özel bir hastaneler grubunun, Türkiye genelinde 16 ilde bulunan 21 hastanesinde görev yapan hemşireler belirlenmiştir. Katılımcılara intranet sistemi üzerinden çevrimiçi anket gönderilmiş, gerekli kurumsal izinler alınmış ve anket uygulaması Temmuz-Eylül 2015 ayları arasında yürütülmüş, araştırmaya 215 hemşire katılmıştır.

### 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

**Yönetici Desteği Ölçeği:** Bu çalışmada (Ackfeldt & Coote, 2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması (Çelik & Turunç, 2010) tarafından yapılan tek boyutlu 5'li likert tipinde (5="Kesinlikle Katılıyorum"; 1="Kesinlikle Katılmıyorum" aralığında) 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ackfeldt ve Coote (2005) tarafından gerçekleştirilen güvenirlik analizleri sonucunda Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .89 olarak tespit edilmiştir.

**Örgütsel Adalet Ölçeği:** Örgütsel adaletle ilişkin tutumlar, (Colquitt, 2001) tarafından geliştirilen ve (Özmen et al., 2007) tarafından Türkçeye uyarlanan ve başka araştırmalarda da kullanılan (Meydan, 2010) örgütsel adalet algısı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde (5="Kesinlikle Katılıyorum"; 1="Kesinlikle Katılmıyorum" aralığında) 20 maddeden meydana gelmekte ve adalet algısının 4 boyutu olan süreç adaleti, dağıtım adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adaleti ölçmektedir.

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği:** Örgütsel sessizlik tutumları ölçeği, (Dyne vd., 2003) tarafından geliştirilen toplam 15 ifadeden oluşan 5'li likert tipi (5="Kesinlikle Katılıyorum"; 1="Kesinlikle Katılmıyorum" aralığında) "kabullenici sessizlik", "savunmacı sessizlik" ve "ilişkisel sessizlik" boyutlarından oluşan ölçek kullanılmıştır. (Taşkıran, 2010) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek, (Aktaş ve Şimşek, 2015:9) tarafından yapılan araştırmada bazı ifadeler orijinal ölçek ile karşılaştırılarak tekrar düzenlenmiştir.

## 4. Bulgular

### 4.1. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Analizlere geçilmeden verilerin doğruluğu kontrol edilmiş, eksik veriler seri ortalama değerleri ile değiştirilmiştir. Araştırmada güvenirliğin analizi için Cronbach Alpha analizi ve yapı geçerliliği için ise doğrulayıcı faktör analizleri bağlamında temel bileşenler yöntemi ile varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi ile kontrol edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,5 değerinden yüksek olması durumunda faktörler oluşturulmuştur (Büyüköztürk, 2010:124). Ölçekler bazında sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Demografik Bilgi Formu:** Katılımcıların 181'i bayanlardan, 34'ü erkeklerden oluşmakta, 128 hemşire evli, 87 tanesi ise bekârdır. Eğitim durumları incelendiğinde 21 katılımcı yüksek lisans ve



lisans mezunu, 194 katılımcı ise önlisans ve lise mezunudur. Araştırmaya katılanların meslekî kıdemleri incelendiğinde ise 1-15 yıl meslekî kıdeme sahip işgörenlerin sayısının 66 olduğu, 15 yıl ve üzeri meslekî kıdeme sahip işgörenlerin sayısının ise 149 olduğu tespit edilmiştir.

**Yönetici Desteği Ölçeği:** Faktör analizi yapılabilmesi için veri setine ilişkin değerler: KMO=0,898 ve X2 Bartlett test (10)=391.973  $p<0.000$  olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre 5 maddeden oluşan tekli faktör yapısı korunmuş olup toplam açıklanan varyans değeri %75.79'dur. Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0.92 olarak hesaplanmıştır.

**Örgütsel Adalet Ölçeği:** Örgütsel adalet ölçeğinin faktör analizi yapılabilmesi için veri setine ilişkin değerler: KMO=0,907 ve X2 Bartlett test (120)= 1877.064  $p<0.000$  olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre düşük faktör yüklerinden dolayı şu maddeler analiz dışı bırakılmıştır: *"Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor", "Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır", "Bu süreçler etik ve ahlakî standartlara uygundur" ve "Bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltilir"*. Ölçeğin orijinalinde süreç, dağıtım, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarından oluşan faktör yapısı bu araştırmada üçlü bir yapı oluşturmuş, süreç, dağıtım adaleti boyutlarına ilave olarak kişilerarası ve bilgisel adalet boyutları birleşerek etkileşimsel adalet boyutunu oluşturmuşlardır. 16 maddelik ölçeğin, toplamda açıkladığı varyans değeri %79.95'dir ve Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı ise 0.95 olarak hesaplanmıştır.

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği:** Örgütsel sessizlik ölçeğinin faktör analizi bağlamında veri setine ilişkin değerleri: KMO=0,856 ve X2 Bartlett test (66)= 1319.495  $p<0.000$  olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre düşük faktör yüklerinden dolayı şu maddeler analiz dışı bırakılmıştır: *"Müdahil olmadığım, benimle ilgili olmadığımı düşündüğüm konularda önerilerde bulunmakta isteksizimdir", "Yapılan işlere ve olaylara müdahil edilmediğim düşüncesiyle buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi kendime saklarım", "İşletme ve iş arkadaşlarım ile olumlu işbirliğimizden dolayı gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım"*. Ölçeğin orijinalinde kabullenici, savunmacı ve ilişkisel sessizlik boyutlarından oluşan faktör yapısı bu araştırmada ikili bir yapı oluşturmuş, kabullenici ve savunmacı sessizlik ifadeleri tek faktör altında birleşmiş ve bu boyuta ilave olarak ilişkisel sessizlik boyutu korunmuştur. Toplamda açıklanan varyans değeri %77.08'dir ve Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı ise 0.90 olarak hesaplanmıştır.

#### 4.2. Korelasyon Analizleri

Araştırmanın temel değişkenlerine ilişkin, birinci araştırma sorusunu cevaplamak üzere, yapılan pearson korelasyon analizi Tablo 2'de özetlenmiştir. Korelasyon katsayıların değerlendirilmesi için  $r<0,40$  oranı zayıf,  $r=0,40$  ila  $0,59$  oranları orta,  $r=0,60$  ila  $0,74$  oranları iyi ve  $r>0,75$ 'den yüksek oranlar mükemmel olarak kabul edilmektedir (Şencan, 2005:279).

Elde edilen bulgulara göre süreç adaleti ile korelasyon değerleri şöyledir: Dağıtım adaleti ile ( $r=.548$ ,  $p<.01$ ), etkileşimsel adalet ile ( $r=.695$ ,  $p<.01$ ), yönetici desteği ile ( $r=.686$ ,  $p<.01$ ), kabullenici-savunmacı sessizlik ile ( $r=.347$ ,  $p<.01$ ), ilişkisel sessizlik ile ( $r=.199$ ,  $p<.05$ ), bütün olarak örgütsel sessizlik ile ( $r=-.250$ ,  $p<.01$ ) olarak ölçülmüştür. Dağıtım adaleti ile diğer değişkenler arasındaki korelasyon değerleri şöyledir: etkileşimsel adalet ile ( $r=.431$ ,  $p<.01$ ), yönetici desteği ile ( $r=.554$ ,  $p<.01$ ), ilişkisel sessizlik ile ( $r=.218$ ,  $p<.05$ ) olarak hesaplanmıştır. Etkileşimsel adalet ile yönetici desteği arasındaki korelasyon değeri ( $r=.763$ ,  $p<.01$ ) olarak hesaplanmıştır.

Yönetici desteği ile bütün olarak örgütsel sessizlik arasındaki korelasyon ( $r=-.811$ ,  $p<.01$ ) olarak ölçülmüştür. Kabullenici-savunmacı sessizlik ile bütün olarak örgütsel adalet arasındaki korelasyon ( $r=-.247$ ,  $p<.01$ ) iken ilişkisel sessizlik ile bütün olarak örgütsel adalet arasındaki korelasyon ( $r=-.211$ ,  $p<.05$ ) olarak ölçülmüştür.

**Tablo 2. Betimleyici İstatistikler ve Pearson Korelasyon Değerleri**

| Değişkenler                        | Ort. | SS   | 1 | 2      | 3      | 4      | 5       | 6     | 7       | 8       |
|------------------------------------|------|------|---|--------|--------|--------|---------|-------|---------|---------|
| 1. Süreç Adaleti                   | 3,34 | 0,88 | 1 | ,548** | ,695** | ,686** | -,347** | ,199* | -,250** | ,849**  |
| 2. Dağıtım Adaleti                 | 2,76 | 1,16 |   | 1      | ,431** | ,554** | -,173   | ,218* | -,083   | ,731**  |
| 3. Etkileşimsel Adalet             | 3,69 | 1,01 |   |        | 1      | ,763** | -,169   | ,148  | -,104   | ,911**  |
| 4. Yönetici Desteği                | 3,52 | 0,97 |   |        |        | 1      | -,170   | ,055  | -,137   | ,811**  |
| 5. Kabullenici-Savunmacı Sessizlik | 2,63 | 0,97 |   |        |        |        | 1       | ,033  | ,935**  | -,247** |
| 6. İlişkisel Sessizlik             | 4,04 | 0,75 |   |        |        |        |         | 1     | ,386**  | ,211*   |

|                       |      |      |  |  |  |  |  |  |   |       |
|-----------------------|------|------|--|--|--|--|--|--|---|-------|
| 7. Örgütsel Sessizlik | 3,10 | 0,70 |  |  |  |  |  |  | 1 | -,153 |
| 8. Örgütsel Adalet    | 3,37 | 0,86 |  |  |  |  |  |  |   | 1     |

Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir korelasyon tespit edilememesi dikkat çekicidir. Öte yandan, kabullenici-savunmacı sessizlik ile örgütsel adalet arasında ters yönlü bir ilişki mevcutken ilişkisel sessizlik ile örgütsel adalet algısı arasındaki pozitif ilişki anlamlı görülmektedir. Zira bireylerin fikirlerinin dikkate alınmadığı bir ortamda sessizliğin kabullenilmesi ve bireylerin kendilerini koruma amacıyla sessiz kalmaları durumları örgütteki adaletsizliğin bir yansıması olarak görülebilir.

#### 4.3. Regresyon Analizleri

Regresyon analizleri yapılmadan önce değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntı problemi test edilerek en yüksek VIF değerinin 10'dan küçük olduğu yani çoklu bağıntı probleminin olmadığı doğrulanmıştır. Verilerde otokorelasyon olup olmadığına ilişkin karar verebilmek için Durbin-Watson değerlerine bakılarak değerlerin 1,5 ile 2,5 arasında dağıldığı, dolayısıyla otokorelasyon olmadığı anlaşılmıştır. Eşvaryanslılık durumu da incelenerek regresyon hata terimlerinin varyansının sabit dağıldığı ve hata terimlerinin normale yakın olduğu görülmüştür (Orhunbilge, 2002); (Orhunbilge, 2010).

Araştırmanın ikinci sorusu bağlamında bireylerin sessizlik tutumları ile örgütsel adalet algıları ve algılanan yönetici desteği arasındaki etkileşim regresyon analizleri, adım adım (stepwise) ayrı ayrı incelenmiştir. Tablo 3'de yapılan regresyon analizleri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arası etkileşimler verilmiştir. Birinci regresyon analizinde örgütsel sessizlik değişkeni bütün olarak bağımlı değişken, bağımsız değişkenler ise süreç, dağıtım, etkileşimsel adalet ve yönetici desteği değişkenleri alınmıştır. İkinci analizde bağımlı değişken kabullenici ve savunmacı sessizlik ve üçüncü analizde ise bağımlı değişken ilişkisel sessizlik olarak alınmıştır. Yani, ikinci ve üçüncü regresyon analizlerinde bağımlı değişkenler değiştirilerek aynı bağımsız değişkenlerin etkisine bakılmıştır.

**Tablo 3. Regresyon Analizleri**

| Birinci Regresyon Analizi Sonuçları (Model 1)                |         |        |       |
|--------------------------------------------------------------|---------|--------|-------|
| Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik                         |         |        |       |
| Bağımsız Değişken:                                           | $\beta$ | $t$    | $p$   |
| Süreç Adaleti                                                | -0.250  | -2.696 | 0.008 |
| $R=0.250$ ; Düzeltilmiş $R^2=0.054$ ; $F=7.269$ ; $p=0.008$  |         |        |       |
| İkinci Regresyon Analizi Sonuçları (Model 2)                 |         |        |       |
| Bağımlı Değişken: Kabullenici-Savunmacı Sessizlik            |         |        |       |
| Bağımsız Değişken:                                           | $\beta$ | $t$    | $p$   |
| Süreç Adaleti                                                | -0.347  | -3.867 | 0.000 |
| $R=0.347$ ; Düzeltilmiş $R^2=0.113$ ; $F=14.953$ ; $p=0.000$ |         |        |       |
| Üçüncü Regresyon Analizi Sonuçları (Model 3)                 |         |        |       |
| Bağımlı Değişken: İlişkisel Sessizlik                        |         |        |       |
| Bağımsız Değişken:                                           | $\beta$ | $t$    | $p$   |
| Dağıtım Adaleti                                              | 0.218   | 2.329  | 0.022 |
| $R=0.218$ ; Düzeltilmiş $R^2=0.039$ ; $F=5.426$ ; $p=0.022$  |         |        |       |

Birinci modelde örgütsel sessizlik üzerinde süreç adaletinin etki katsayısı ( $\beta = -0.250$ ,  $p=0.008$ ) olarak hesaplanmıştır. Dağıtım ve etkileşimsel adalet ile yönetici desteği algısının örgütsel sessizlik üzerinde etkili çıkmamıştır. İkinci modele bakıldığında kabullenici-savunmacı sessizlik üzerinde yine süreç adaletinin etki katsayısı ( $\beta = -0.347$ ,  $p=0.000$ ) olarak hesaplanmıştır. Örgütsel süreçlerde algılanan adaletsizlik bireylerde kabullenilmiş ve savunmacı bir sessizlik davranışı yaratmakta olduğu ifade edilebilir. Öte yandan, ilişkisel sessizlik üzerinde ise dağıtım adaletinin etki katsayısı ( $\beta = 0.218$ ,  $p=0.022$ ) olarak hesaplanmıştır. Yani, bireyler örgütsel kaynakların adil dağıtılması durumunda ilişkisel sessizlik tutumuna sahip olacakları önermesinde bulunulabilir.

#### 5. Sonuç ve Öneriler

Hemşirelerin örgütsel sessizlik davranışları ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir korelasyon tespit edilememiştir. Kabullenici-savunmacı sessizlik tutumları ile süreç adaleti algıları arasında ters yönlü bir ilişki mevcut durumdayken ilişkisel sessizlik tutumları ile süreç adaleti algıları

arasındaki pozitif bir ilişkinin anlamlı olduğu düşünülmektedir. Zira bireylerin fikirlerinin dikkate alınmadığı bir örgütsel bağlamda sessizliğin kabullenilmesi ve bireylerin kendilerini koruma amacıyla sessiz kalmaları durumları örgütteki adaletsizliğin bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Elde edilen bulgular bağlamında, örgütsel süreçlerde algılanan adaletsizlik bireylerde kabullenilmiş ve savunmacı bir sessizlik davranışı yaratmakta olduğu; bireylerin örgütsel kaynakların adil dağıtıldığını algılaması durumunda ilişkisel sessizlik davranışı sergileyebilecekleri öngörülebilmektedir. Değerlendirmelerinin “bir özel hastane çalışanı hemşireler” bağlamında değerlendirilip genelleme yapılmasının olanaksız olduğu göz önünde bulundurulması ve sağlık sektöründe daha geniş örneklemeler ile çalışmanın uygulanmasında fayda olacağı düşünülmektedir.

#### Kaynakça

- Ackfeldt, A.-L., & Coote, L. V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*, **58**(2), pp.151-159.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, **14**(28), ss. 24-52.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, **11**(24), ss. 205-230.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, **29**(1), pp.99-118.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, **88**(2), pp.295-305.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Begley, T. M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, **24**(5), pp.561-583.
- Aykan, E. (2013). Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **22**(1), ss. 123-137.
- Balay, R. (2010). The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff. *Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences*, **43**(1), pp.41-78.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, **40**(6), pp. 1393-1417.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B., & Naktiyok, A. (2012). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, **6**(12), ss.67-82.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **86**(2), pp.278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, **86**(3), pp.386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, **86**(3), pp.425-445.
- Çakar, N. D. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: “Algılanan örgütsel destek” bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **8**(28), ss. 68-90.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **16**(1), ss. 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2010). Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, **14**(1), ss. 19-41.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, **57**(3), pp.225-231.
- Demir, Y., Ak, B., Bilgin, N. Ç., Efe, H., Albayrak, E., Çelikpençe, Z., & Güneri, N. (2012). Hemşirelik uygulamalarında araştırma sonuçlarının kullanımındaki engeller ve kolaylaştırıcı faktörler. *Çağdaş Tıp Dergisi*, **2**(2), ss.94-101.
- Demirhan, Y., Kula, S., & Karagöz, G. (2014). İş memnuniyeti ve yönetici desteğinin memurların performansına etkisi: Diyarbakır Özel Harekat Polis Birimi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, **19**(2), ss. 285-297.

- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, **40**(6), pp. 1359-1392.
- Emhan, A., Kula, S., & Töngür, A. (2013). Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yönetici desteği, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Hacettepe İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **31**(1), ss. 53-69.
- Giray, M. D. (2000). İş yeri desteği: Örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış. "*İş, güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. **15**(3), ss.65-81.
- Gökçe, T., & Dünder, C. (2008). Samsun Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesi'nde çalışan hekim ve hemşirelerde şiddete maruziyet sıklığı ve kaygı düzeylerine etkisi. *İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, **15**(1), ss. 25-28.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **54**(1), pp.81-103.
- Gürbüz, S., & Mert, İ. S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik uygulaması: kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, **42**(3), pp.117-139.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*. **41:4**(2), pp. 1539-1554.
- Herr, R. M., Li, J., Bosch, J. A., Schmidt, B., DeJoy, D. M., Fischer, J. E., & Loerbroks, A. (2014). Psychometric properties of a German organizational justice questionnaire (G-OJQ) and its association with self-rated health: findings from the Mannheim Industrial Cohort Studies (MICS). *International Archives of Occupational and Environmental Health*. **87**(1), pp.85-93.
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, **60**(1), pp.149-171.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, **43**(4), ss.738-748.
- Meydan, C. H. (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, **40**(6), pp. 1453-1476.
- Orhunbilge, N. (2002). *Applied Regression and Correlation Analysis*. İstanbul: İstanbul Uni. Publication.
- Orhunbilge, N. (2010). Çok değişkenli istatistik yöntemler. *İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını*.
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y., & Özer, P. S. (2007). Adalet verilen değer adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, **7**(1), ss.17-33.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*. **20**, pp. 331-369.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, **40**(6), pp. 1537-1562.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, **33**(3), pp. 253-263.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenirlik ve geçerlilik*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

#### **4. OTURUM**

##### **“DEĞERLER”**

##### **Örgüt Kültürünün İş Yerinde Maneviyat Üzerindeki Katkısı**

Dok. Öğr. Zeynep Merve Ünal, Doç. Dr. Tülay Turgut

##### **İşyeri Maneviyatının Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma**

Öğr. Gör. Demet Çakıroğlu, Prof. Dr. Enver Aydoğan, Prof. Dr. Hasan Tutar, Doç. Dr.

Mehmet Altınöz

##### **Bireysel Temel Değerler Örgütlerde Sessizlik Tutumunu Açıklar mı?**

Öğr. Gör. Önder Sakal, Arş. Gör. İhsan Aytekin

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ YERİNDE MANEVİYAT ÜZERİNDEKİ KATKISI

**Dok. Öğr. Zeynep Merve Ünal**

Marmara Üniversitesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı  
zeynepmerveunal@gmail.com

**Doç. Dr. Tülay Turgut**

Marmara Üniversitesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı  
tturgut@marmara.edu.tr

### ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, örgüt kültürünün iş yerinde maneviyat deneyimine katkısını incelemektir. Örgüt kültürü kadınsı ve erkeksi örgüt kültürü olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Bağımlı değişken olan iş yerinde maneviyat kavramı da işe tutkunluk, manevi bağ, gizemli deneyim ve topluluk hissiyatı olarak dört boyutta incelenmiştir. Kolayda örnekleme yoluyla Türkiye’de yer alan özel ve devlet üniversitelerinden 417 akademisyene ulaşılmıştır. Uygulanan regresyon analizi sonucunda kadınsı ve erkeksi örgüt kültürünün iş yerinde maneviyat deneyimi üzerinde anlamlı katkısının olduğu bulgulanmıştır. Bununla birlikte, kadınsı örgüt kültürünün iş yerinde maneviyat üzerindeki katkısı erkeksi örgüt kültürüne nazaran daha fazladır. Ayrıca, kadınsı örgüt kültürü en güçlü katkıyı iş yerinde maneviyat boyutlarından topluluk hissiyatı üzerinde yapmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Maneviyat, İş Yerinde Maneviyat, Örgüt Kültürü, Kadınsılık, Erkeksilik

### 1. Giriş

Bu araştırmanın amacı, iş yerinde maneviyat deneyiminin örgüt kültürü ile açıklanmasıdır. Yazında örgüt kültürü ile iş yerinde maneviyat ilişkisini inceleyen sınırlı araştırma bulunmakta, Türkçe yazında ise örgüt kültürünün iş yerinde maneviyat üzerindeki katkısını inceleyen araştırmaya rastlanılmamaktadır. Bu bakımdan bu araştırma, maneviyat yazınına yeni bilgiler katması açısından özgünlük taşımaktadır.

İş yerinde maneviyat, Kinjerski ve Skrypnek (2006) tarafından bilişsel, kişilerarası, manevi ve gizemsel özellikler taşıyan özel bir durum olarak tanımlanmış ve dört alt-boyutla kavramsallaştırılmıştır. Boyutlardan bir tanesi olan işe tutkunluk, kavramın bilişsel özelliğini temsil eder. *İşe tutkunluk* yoğun iyi oluş halini, ulvi amacı vurgulayan anlamlı bir işe sahip olma inancını, kişinin değerleri ve inançları ile işi arasındaki uyumu ve özgün olma hissiyatını içerir. *Topluluk hissiyatı* boyutu, kavramın kişilerarası ilişkilere dayalı özelliğini temsil eder ve bireyin diğer kişilerle paylaştığı ortak amaç ve bağlılık hissiyatını içerir. *Manevi bağ* boyutu bireyin kendisinden daha büyük, ulu birine/güce bağlanma hissiyatını içerir. *Gizemli deneyim* boyutu ise olumlu enerji ve canlılık durumunu, kusursuzluk hissiyatını, tamamen keyif ve kendinden geçme durumunu içerir.

Tutkunluk yazınına baktığımızda iş yerinde maneviyat ile tutkunluk arasında bazı benzerliklere rastlamak mümkündür. Tutkunluk “çalışmayla ilgili pozitif, tatmin edici ruh hali” olarak tanımlanmıştır (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002: 74). Her iki kavram da anlamlı işin önemini, enerjiyi, canlılığı ve iş hakkında tutkuyu vurgulamaktadır. Kinjerski ve Skrypnek (2004)’in belirttiği üzere iş yerinde maneviyat kavramının boyutlarından olan “işe tutkunluk” kavramı ulvi amaçla çalışmayı, değerler, inançlar ve iş arasındaki uyumu, özgünlüğü ve olumlu duygulanımı vurgulamaktadır. Schaufeli ve arkadaşlarına (2002) göre ise tutkunluk “belirli bir nesne, olay, birey veya davranışa odaklanmaksızın daha kalıcı, her zaman hissedilen duyuşsal ve bilişsel durumu” ifade etmektedir. İş yerinde maneviyat kavramındaki “anlamlı iş” tutkunluğa göre daha derin ve birey temelli bir anlayışı vurgulamaktadır. Milliman, Czaplewski ve Ferguson (2003)’a göre anlamlı iş kavramı, kişinin işi ile ilgili derin anlam ve amaç hissiyatını ifade etmektedir. Milliman vd. (2003) iş yerinde maneviyat kavramını birey, grup ve örgüt düzeyinde belirlemiş ve anlamlı iş kavramını bireysel düzeyde ele almışlardır. Benzer şekilde Denton ve Mitroff (1999: 88) maneviyat kavramının “oldukça bireysel ve yoğun bir şekilde kişiye özel” olduğunun altını çizmişlerdir.

Kinjerski ve Skrypnek (2006)’nın bulgularına göre ilham verici liderlik, güçlü örgüt yapısı, olumlu örgüt kültürü, çalışanlara kendini gerçekleştirme fırsatı verilmesi, sürekli öğrenme ve gelişim, çalışanların

katkılarını önemsemek ve takdir etmek iş yerinde maneviyata katkıda bulunan değişkenlerdir. Benzer biçimde, Krishnakumar ve Neck (2002: 159)'e göre "maneviyat insan kişiliğinin en kayda değer boyutlarından birisidir. Bundan dolayı, bir örgütün maneviyatı teşvik etmesi aslında insanların zihinsel ve bedensel olarak iş yerinde olmalarını teşvik etmesidir".

Bu araştırmada iş yerinde maneviyatın bir yordayıcısı olarak örgüt kültürü ele alınacak ve kadınsılık/erkeksilik boyutu üzerinden incelenecektir. Örgüt kültürünü, bir örgütün üyelerini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran kolektif zihinsel programlama olarak tanımlayan Hofstede (1980, 1983), kadınsı ve erkeksi kültür boyutlarını cinsiyet rollerinin toplum içinde bölünmesi olarak tanımlamıştır. Erkeksi toplumlar gösteriş, maddi kazanç, başarı gibi değerlere önem verirken kadınsı toplumlar gösterişten uzak, maddi kazançtan ziyade kişiler arası ilişkilere ve yardımlaşma gibi değerlere önem verir. Erkeksi kültürlerde paraya, maddeye, performansa önem vermenin yanı sıra benimsenen diğer sosyal normlar arasında gelişmeye, kararlı olmaya ve insanların birbirlerinden bağımsız olmalarına önem vermek bulunmaktadır. Bu bakımdan, erkeksi kültürlerde kararları tek başına almak, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirmek ön plandadır. Kadınsı kültürlerde benimsenen sosyal normlar arasında insana, yaşam kalitesine, çevreye, hizmete, insanların birbirlerine bağlı olmalarına önem vermek bulunmaktadır. Dolayısıyla, kadınsı kültürlerde bağımsızlık arka planda kalır ve daha çok hizmet vermek ile ilgilenilir, kararlar grup ile beraber alınır (Hofstede, 1980).

Fry'a (2003) göre özgecil sevgi, tebrik, hakiki ilgi gibi değerleri kültürüne yansıtan örgütler iş yerinde maneviyatın vuku bulacağı örgütlerdir. Benzer biçimde, dürüstlük, güvenilirlik, olumlu tutum ve bakış açısı, insanlara değer verme ve duygudaşlık gibi değerleri bünyesinde barındıran örgütlerde iş yerinde maneviyat deneyiminin artacağı belirtilmiştir (Bolman ve Deal, 2001; Denton ve Mitroff, 1999). Erkeksi örgüt kültürünün iş yerinde maneviyat üzerindeki katkısını inceleyen çalışmalar kısıtlı olsa da Md. Zabid vd. (1997) erkeksi örgüt kültürü değerlerini bünyesinde barındıran kurumlara göre kadınsı örgüt kültürü değerlerini bünyesinde barındıran kurumlarda iş yerinde maneviyatın daha çok deneyimlendiğini vurgulamışlardır. Yukarıdaki açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez kurulmuştur: H1: Kadınsı örgüt kültürü, erkeksi örgüt kültürüne kıyasla, iş yerinde maneviyat deneyimine daha güçlü olumlu katkıda bulunur.

## 2. Yöntem

### 2.1. Örneklem ve Uygulama

Araştırmanın örneklemi, kolayda örnekleme metoduyla ulaşılan Türkiye'deki özel ve devlet üniversitelerinden 417 akademisyen oluşturmaktadır. Ölçeklerin yüklendiği web adresi katılımcılara e-posta adreslerinden gönderilmiş ve katılımın gönüllük esasına dayandığı belirtilmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 40 olup, %35'i kadın, %65'i erkek; %41'i araştırma görevlisi, %30'u yardımcı doçent, %14'ü doçent ve %15'i profesördür.

### 2.2. Ölçekler

İş yerinde maneviyatı ölçmek için Kinjerski ve Skrypnik (2006) tarafından geliştirilen 18 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek işe tutkunluk, gizemli deneyim, manevi bağ ve topluluk hissiyatı olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

Kadınsı / Erkeksi örgüt kültürünü ölçmek için Catanzaro, Moore ve Marshall (2010) tarafından geliştirilen beş kadınsı beş erkeksi kültür ifadesi olmak üzere 10 ifadeli "örgüt tercihi" ölçeği kullanılmıştır. Ancak bu çalışmada ölçekteki 10 ifade kurumun değerlerini temsil etmesi açısından cevaplanacak şekilde düzenlenmiştir.

Her iki ölçekteki cevap seçenekleri hiç katılmıyorum(1)'dan tamamen katılıyorum(6)'a uzanan altı basamaktan oluşmaktadır.

Her iki ölçekteki ifadeler yazarlar tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Akabinde, İngilizce-Türkçe anlam bütünlüğünü kontrol etmek için İngilizceye ve Türkçeye hâkim bir grup tarafından ifadeler gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonra, her iki ölçek bir ön çalışma ile 33 kişi üzerinde denenmiş ve uygulanan güvenilirlik analizi hem iş yerinde maneviyat ölçeği için ( $\alpha = 0,93$ ) hem de kadınsı / erkeksi örgüt kültürü ölçeği için ( $\alpha = 0,89$ ) yüksek alfa değeri vermiştir.

## 3. Bulgular

İş yerinde maneviyat için yapılan faktör analizinde (KMO = 0.91; Bartlett Küresellik Testi= 6020.788 df: 153;  $p < .001$ ) açıklanan toplam varyans %74.7 olup ifadeler dört faktör altında toplanmıştır. İlk

faktör (açıklanan varyans %24.47) “işe tutkunluk” ifadelerinden (örn. İşimde anlam ve amaç bulabiliyorum); ikinci faktör (açıklanan varyans %20.86) “gizemli deneyim” ifadelerinden (örn. Çalışırken zaman zaman kendimi yücelmiş hissedirim); üçüncü faktör (açıklanan varyans %15.35) “manevi bağ” ifadelerinden (örn. Yüce bir güç işimi yaparken bana ilham veriyor); dördüncü faktör ise (açıklanan varyans %14) “topluluk hissiyatı” ifadelerinden (örn. Çalışırken kendimi bir topluluğun parçası gibi hissediyorum) oluşmaktadır (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1: İş Yerinde Maneviyat Faktör Analizi Sonuçları

| İFADELER                                                                               | Faktör Ağırlığı |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>F1. İşe Tutkunluk (Açıklanan Varyans %24.47; <math>\alpha=0.92</math>)</b>          |                 |
| 2) İşimde anlam ve amaç bulabiliyorum.                                                 | .829            |
| 3) İşime karşı heyecan duyuyorum.                                                      | .792            |
| 1) Yaptığım iş ile değerlerim, inançlarım ve davranışlarım arasında uyum hissediyorum. | .789            |
| 4) İşim aracılığı ile “varoluş amacımı/görevimi” gerçekleştiriyorum.                   | .770            |
| 5) İşim sayesinde hayattaki amacımı gerçekleştirebiliyorum.                            | .740            |
| 6) Böyle bir işi yaptığım için şükrediyorum.                                           | .674            |
| <b>F2. Gizemli Deneyim (Açıklanan Varyans %20.86; <math>\alpha=0.90</math>)</b>        |                 |
| 10) Çalışırken tamamen keyifli ve kendimden geçtiğimi hissettiğim anlar yaşıyorum.     | .832            |
| 9) Çalışırken zaman ve mekân algısını kaybettiğim anlar oluyor.                        | .821            |
| 12) Çalışırken kimi zaman tarifsiz bir enerji ve canlılık yaşıyorum.                   | .752            |
| 11) Çalışırken mutluluk dolu anlar yaşıyorum.                                          | .731            |
| 8) Çalışırken zaman zaman kendimi yücelmiş hissedirim.                                 | .716            |
| <b>F3. Manevi Bağ (Açıklanan Varyans %15.35; <math>\alpha=0.90</math>)</b>             |                 |
| 15) Yüce bir güç ile bağ kurmamın işimi olumlu yönde etkilediğini hissediyorum.        | .894            |
| 14) Yüce bir güç işimi yaparken bana ilham veriyor.                                    | .862            |
| 13) Manevi inançlarım işteki günlük kararlarımda önemli bir rol oynuyor.               | .798            |
| <b>F4. Topluluk Hissiyatı (Açıklanan Varyans %14.01; <math>\alpha=0.80</math>)</b>     |                 |
| 17) Çalışma arkadaşlarıma karşı gerçek güven duygusu ve kişisel yakınlık hissediyorum. | .932            |
| 18) Çalışma arkadaşlarımla işimiz ile ilgili güçlü bir anlam ve amaç paylaşıyorum.     | .907            |
| 16) Çalışırken kendimi bir topluluğun parçası gibi hissediyorum.                       | .555            |
| 7) Şu anda işimde olmak istediğim yerdeyim.                                            | .406            |

Kadınısı / Erkeksi Örgüt kültürü için uygulanan faktör analizinde (KMO = 0.84; Bartlett Küresellik Testi = 1816.747;  $p < .001$ ) açıklanan toplam varyans %66.9 olup 10 ifade iki faktör altına yerleşmiştir. Ölçekteki bir ifade (“Ödüllerin grup üyelerine eşit dağıtıldığı bir kurumda çalışıyorum”) faktör ağırlığının birden fazla faktör altında yakın değer almasından dolayı analiz dışı bırakılmıştır. İlk faktör olan “kadınısı örgüt kültürü” (açıklanan varyans %37.62;  $\alpha=0.86$ ) iş birliği, diğerlerine yardım ve destekleyici kurum değerlerini içeren ifadelerden; ikinci faktör olan “erkeksi örgüt kültürü” (açıklanan varyans %29.33;  $\alpha=0.82$ ) kazanç ve rekabet gibi kurum değerlerini içeren ifadelerden oluşmaktadır (Bkz. Tablo 2).



Tablo 2: Kadınsı / Erkeksi Örgüt Kültürü Faktör Analizi Sonuçları

| İFADELER                                                                                                                                             | Faktör Ağırlığı |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>F1. Kadınsı Örgüt Kültürü (Açıklanan Varyans %37.62; <math>\alpha=0.86</math>)</b>                                                                |                 |
| 4) Çalıştığım bölümde destekleyici ve yardımcı olmama değer veren bir kurumda çalışıyorum.                                                           | .823            |
| 2) Benim için daha az para kazanmak anlamına gelse bile iş ve aile yaşamı dengesine izin verecek bir kurumda çalışıyorum.                            | .819            |
| 1) Çalıştığım bölümde diğer çalışanlar ile işbirliğine değer veren bir kurumda çalışıyorum.                                                          | .790            |
| 3) Diğer çalışanlardan bağımsız çalışmama değer veren bir kurumda çalışıyorum.                                                                       | .752            |
| 10) Daha yoğun bir işte kazanabileceğimden daha az kazansam da kariyerim dışında bir hayatım olduğunu bilen bir kurumda çalışıyorum.                 | .741            |
| <b>F2. Erkeksi Örgüt Kültürü (Açıklanan Varyans %29.33; <math>\alpha=0.82</math>)</b>                                                                |                 |
| 5) Özel ve aile yaşamımı feda etmek anlamına gelse bile bana daha çok para kazanma fırsatını sağlayan bir kurumda çalışıyorum.                       | .862            |
| 7) İşim çok uzun saatler çalışmamı gerektiren zahmetli bir iş olsa bile yüksek maaş veren ve kariyer gelişimini destekleyen bir kurumda çalışıyorum. | .826            |
| 6) Ödül kazanmak için çalışma arkadaşlarımla rekabet etmeme izin veren bir kurumda çalışıyorum.                                                      | .774            |
| 9) Kazanmaya, çalışma arkadaşlarımdan daha üstün bir performans göstermeme değer veren bir kurumda çalışıyorum.                                      | .628            |

### 3.1. Örgüt Kültürünün İş Yerinde Maneviyat Üzerindeki Katkısı

Regresyon analizleri sonucunda kadınsı örgüt kültürünün ( $\beta=.44$   $p<.001$ ) erkeksi örgüt kültürüne ( $\beta=.20$   $p<.001$ ) kıyasla iş yerinde maneviyat üzerindeki katkısının daha güçlü olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgüt kültürünün iş yerinde maneviyat alt boyutlarına katkıları test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, kadınsı örgüt kültürü değerleri arttıkça işe tutkunluk ( $\beta=.38$   $p<.001$ ), gizemli deneyim ( $\beta=.22$   $p<.001$ ), topluluk hissiyatı ( $\beta=.57$   $p<.001$ ) ve manevi bağ ( $\beta=.28$   $p<.001$ ) artmaktadır. Diğer yandan, erkeksi örgüt kültürü değeri arttıkça işe tutkunluk ( $\beta=.15$   $p<.05$ ), gizemli deneyim ( $\beta=.22$   $p<.001$ ) ve manevi bağ ( $\beta=.18$   $p<.001$ ) az da artmaktadır (Bkz. Tablo 3).

Tablo 3: Örgüt Kültürü Boyutlarının İş Yerinde Maneviyat Boyutlarına Katkısı

|                       | İşe Tutkunluk |       | Gizemli Deneyim |       | Topluluk Hissiyatı |        | Manevi Bağ |       |
|-----------------------|---------------|-------|-----------------|-------|--------------------|--------|------------|-------|
|                       | $\beta$       | t     | $\beta$         | t     | $\beta$            | t      | $\beta$    | t     |
| Kadınsı Örgüt Kültürü | .382***       | 7.890 | .227***         | 4.494 | .573***            | 13.113 | .288***    | 5.735 |
| Erkeksi Örgüt Kültürü | .154**        | 3.172 | .229***         | 4.535 | .065               | 1.494  | .185***    | 3.683 |
| F                     | 58.994***     |       | 36.737***       |       | 118.968***         |        | 40.691***  |       |
| R <sup>2</sup>        | .222          |       | .151            |       | .366               |        | .164       |       |
| Düz. R <sup>2</sup>   | .218          |       | .147            |       | .362               |        | .160       |       |

$p<0.05$ , \*\*\* $p<0.001$

#### 4. Sonuç Ve Öneriler

İş yerinde maneviyat ölçeği için uygulanan faktör analizi Kinjerski ve Skrypnek'in (2006) önerdiği dört boyutlu kavramsallaştırma ile tutarlı sonuçlar üretmiştir. Ayrıca hem tüm ölçeğin hem de her bir alt boyutun iç tutarlılık seviyeleri yüksek çıkmıştır. Tüm bu sonuçlar ölçeğin Türkçe versiyonunun geçerli ve güvenilir olduğuna ve gelecek çalışmalarda da kullanılabileceğine işaret etmektedir.

Regresyon analizlerinden elde edilen sonuçlar hipotezi destekler niteliktedir. Beklendiği üzere kadınsı örgüt kültürünün erkeksi örgüt kültürüne göre iş yerinde maneviyat üzerindeki katkısı daha fazladır. Başka bir deyişle, destek ve yardımlaşmanın ön planda olduğu kurumlarda çalışan akademisyenlerin kişilerarası olumlu ilişki deneyimleri, manevi ve gizemli hisler yaşamaları kazanmanın ve rekabetin ön planda olduğu kurumlarda çalışan akademisyenlere göre daha fazla olacaktır. Kadınsı ve erkeksi örgüt kültürünün "gizemli deneyim" boyutuna olan katkısında anlamlı fark bulunmayışı, gizemli deneyimin kusursuzluk hissiyatı, anı yaşama ve kendinden geçme gibi duyguları içerdiğinden sadece çevresel etkiler ile açıklanamayabilmesine bağlanabilir. Mirvis'e (1997) göre "gizem görünmeyen şeylerin uyumudur" ve çevreden etkilenmekten ziyade çevreyi etkileyebilecek güçtedir. Bir diğer dikkat çekici bulgu, kadınsı örgüt kültürünün iş yerinde maneviyat boyutlarından "topluluk hissiyatı" üzerinde en büyük katkıyı sağlıyor olmasıdır. Bunun sebebi, topluluk hissiyatında vurgulanan "diğer kişilere karşı hissedilen bağ" tanımının kadınsı örgüt kültürünün temel taşlarından biri sayılıyor olmasına bağlanabilir. İlişkiye, iletişime ve yakınlığa önem veren kurumlarda çalışan akademisyenlerin kendilerini kurum içinde topluluğun bir parçası olarak veya gerçek güven duygusu ve kişisel yakınlık hissetme eğilimleri artacaktır.

#### Kaynakça

- Bolman, L.G. ve Deal, T.E. (2001), *Leading with Soul*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Catanzaro, D., Moore, H., ve Marshall, T.R. (2010), "The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants", *Journal of Business and Psychology*, 25 (4), 649-662.
- Denton, E.A. ve Mitroff, I.I. (1999), "A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace", San Francisco, CA: Jossey-Bass; pp. 12-45.
- Fry, Louis W. (2003), "Toward a Theory of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills/London: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1983), "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Kinjerski, V.M. ve Skrypnek, B.J. (2004), "Defining spirit at work: finding common ground", *Journal of Organizational Change Management*, 17, 26-42.
- Kinjerski, V. ve Skrypnek, B.J. (2006), "Creating Organizational Conditions that Foster Spirit at Work", *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 280-295.
- Krishnakumar, S. ve Neck, C.P. (2002), "The "what" and "how" of spirituality in the workplace", *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164.
- Md. Zabid, A. R., Anantharaman, R.N. ve Raveendran, J. (1997), "Corporate Cultures and Work Values in Dominant Ethic Organizations in Malaysia", *Journal of Transnational Management Development*, 2(4), 60-72.
- Milliman, J., Czaplewski A.J., ve Ferguson J. (2003), "Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment", *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Mirvis, P. H. (1997), "'Soul Work' in Organizations", *Organization Science* 8(2), 193-206.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., ve Bakker, A.B., (2002), "The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

## İŞYERİ MANEVİYATININ ALGILANMASI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

**Öğr. Gör. Demet ÇAKIROĞLU**

Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, demet.cakiroglu@hacettepe.edu.tr

**Prof. Dr. Enver AYDOĞAN**

Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, aydogan@gazi.edu.tr

**Prof. Dr. Hasan TUTAR**

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, htutar@sakarya.edu.tr

**Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ**

Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, maltinoz@hacettepe.edu.tr

### ÖZET

İşyeri maneviyatı, çalışma ilişkilerinde kabul edilen değerler bütünüdür; bireyin iş ve özel yaşamında nihai amacını bulma, iş arkadaşlarıyla ve işle ilgili diğer kişilerle güçlü bağlantı geliştirme ve kendi inançları ile işyeri değerleri arasında uyum sağlama çabaları şeklinde tanımlanabilir (Mitroff ve Denton, 1999: 89). Kavram, elverişli bir örgüt ikliminin yanında, örgütsel ortamda ulvi, yüce insanların mukaddes saydığı değerleri de kapsayan bir anlam içeriğine sahiptir. İşyeri maneviyatı, çalışanların iş yaşamlarını soyut yanlarını anlamlı kılan bir olgudur (Ashmos ve Duchon's, 2000: 185). İşyeri maneviyatı, çalışanların aidiyet duygularını güçlendiren, örgütsel değerler dizgesidir (Giacalone ve Jurkiewicz, 2002: 13). İşyeri maneviyatı; kurumun kendi doğasında olan derin bir anlam duygusu ile ortaya çıkmış gerçeklik ve kişisel iyi niyet ile başlatılan ve daha fazla motivasyon ve örgütsel mükemmeliyetle sonuçlanan bir iş sürecine dahil olan bireyler arasında sahip olunan birbirine bağlılık deneyimi olarak kabul edilmektedir (Marques vd., 2007: 12). Manevi yapısı güçlü örgütlerin daha üretken, esnek ve yaratıcı olduğunu gösteren çok sayıda araştırma vardır (Fry, 2003: 703). İşyeri maneviyatı örgütün yönetsel gücünü artırmakta, liderlik ve örgütsel rekabet yeteneğini güçlendirmektedir (Mitroff ve Denton, 1999).

Bu araştırma, işyeri maneviyatının algılanma biçimi, kamu ve özel örgüt çalışanları arasında karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırmada veri toplamak amacıyla anket tekniğinden yararlanılmış, anket Ankara'da kamu ve özel kesim örgütlerinde çalışanlara uygulanmıştır. Araştırma yöntemi tesadüfi örnekleme yöntemine göre belirlenmiş, araştırmanın işyeri maneviyatı, 8 alt boyutu tanımlayan İşyeri Maneviyatı Ölçeği (Milliman vd., 2003) ile ölçülmüştür. Araştırmadan elde edilen veriler çeşitli istatistiki teknik ve yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, söz konusu verilere dayandırılarak karşılaştırmalı olarak yorumlanmıştır. Araştırma, işyeri maneviyatının işletme verimliliği ve etkinlikteki yerini vurgulaması bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca, çalışanların işyeri maneviyatı algılarını yönetmenin gerekliliğini vurgulaması bakımından da önemli görülmektedir. Araştırmanın işyeri maneviyatı uygulamalarına ve söz konusu alandaki teorik çalışmalara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** işyeri, maneviyat, işyeri maneviyatı, çalışanların ihtiyaçları, yönetim

#### 1. Giriş ve Kavramsal Çerçeve

İşyeri maneviyatı, bireyin yaşamdaki nihai amacını bulma, diğer çalışanlar ve işle ilgili diğer kişiler ile birlikte güçlü bağlar geliştirme ve kurum içerisindeki temel değerler ve inanışlar arasında bir düzen geliştirme çabasını içine almaktadır (Mitroff ve Denton, 1999; Milliman, Czaplewski ve Ferguson, 2003). İşyerindeki maneviyat, herhangi bir din ya da dini sistemle ilişkili değildir. Manevi varlıklarının farkında olan çalışanlarını değiştiren kurumdaki işin, çalışanların ruhlarını, amaç duygusunu ve anlamlı bir iş deneyimi arayışlarını beslemesi gerekmektedir (Ahmadi vd., 2014: 263).

İşyerinde maneviyatın tanınması, işyerinde hem bir akıllı hem de ruhu olan ve ruhsal gelişimin akıllı gelişimi kadar önemli olduğuna inanan kişilerin yer aldığının anlaşılması manasına gelmektedir (Ashmos ve Duchon, 2000).

Yapılan son çalışmalar, kurumların insan odaklı değerler ve şirket ile çalışanları arasında yüksek bağlılık seviyesindeki ilişki modeli aracılığı ile işyeri maneviyatını vurgulamaları durumunda çok daha

iyi performans gösterebileceklerini göstermektedir (Giacalone, Jurkiewicz, 2003; Mitroff, Denton, 1999; Pfeffer, 2003).İşyeri maneviyat programlarının sadece artan neşe, huzur, sükûnet, iş memnuniyeti ve bağlılık gibi faydalı bireysel sonuçları olduğuna değil, aynı zamanda üretkenliğin artması ve işe gelmeme ya da görev devretme durumunun azalması konusunda faydalı olduğuna dair kanıtlar mevcuttur (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003).

Örgütsel maneviyat, toplumsal bağlamda yer alan çalışanların hem özel hayatlarını besleyen hem de çalışma yaşantılarını anlamlı kılan bir olgudur (Ashmos ve Duchon, 2000). Aynı şekilde Giacalone ve Jurkiewicz (2003), örgütsel maneviyatı, çalışanların birbirleriyle paylaştıkları sevinçleri ve aidiyet duygularını sağlayan ve kolaylaştıran, örgütsel değerlerin yer aldığı örgüt kültürünün kanıtlandığı bir çerçeve olarak görmektedir.

İşyeri maneviyatının boyutları; Milliman, Czaplewski ve Ferguson (2003) çalışmasında işyeri maneviyatını 8 anlamlı boyutta ele almışlardır. Bunlar, *anlamlı iş* (meaningfulwork), *topluluk* duygusu (community), *örgütsel değerlerle uyum* içerisinde olma (alignmentwithorganizationalvalues), *örgütsel bağlılık* (organizationalcommitment), *işten ayrılma niyeti* (isteği) (intentiontoquit), *işsel iş tatmini* (memnuniyeti) (intrinsicworksatisfaction), *işe dahilîyet* (katılım) (jobinvolvement) ve *organizasyonel tabanlı benlik saygısı* [organizationalbased self-esteem (OBSE)] boyutlarıdır.

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, işyeri maneviyatının kamu ve özel kesim çalışanları arasında algılanış biçimi olarak farklılık olup olmadığının karşılaştırmalı olarak incelenmesini hedeflemektedir.

### 2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, Ankara'da faaliyette bulunan Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Tarım Reformu Genel Müdürlüğü kamu ve özel sektör (proje çalışanları) çalışanlarına uygulanmıştır. Seçilen evren tarım sektöründe işyeri maneviyatının algılanış biçiminin araştırılabileceği iki tarım kurumudur. Araştırma yöntemi tesadüfi örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Bu kurumlarda 350 kadar tarım çalışanı bulunmaktadır. Bu çalışanlardan evreni temsil edebileceği düşünülen 200 tarım çalışanına anket formu elden dağıtılmıştır. Değerlendirmeye alınan 158 anket evreni temsil edebilme özelliğine sahiptir. Araştırma Ağustos -Eylül 2015 tarihleri arasında yapılmıştır. Seçilen evren zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle tercih edilmiştir. Deneklerin anket sorularını anlayabildiği ve içtenlikle cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın ölçüm aracı olarak işyeri maneviyatı ölçeğini içeren anket yöntemi kullanılmıştır. Toplam 42 maddeden oluşan anket formu Guzel Sadykova tarafından Türkçeye uyarlanmış ve uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Anketin güvenilirliği alfa değeri temel alınarak ve her bir alt boyut için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanarak yapılmıştır. Güvenirlik analizlerinde en çok tercih edilen yöntemlerden birisi olan Cronbach Alfa katsayısına dayalı içsel tutarlılık yöntemidir. Bu araştırmada kullanılan ölçeğin genel iç tutarlılık katsayıları kabul edilebilir sınırların üzerindedir (0,919). Sosyal bilimler açısından elde edilen değerlerin oldukça güvenilir ve kabul edilebilir bir düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmanın işyeri maneviyatı boyutu, toplamda 8 alt boyutu tanımlayan İşyeri Maneviyatı Ölçeği (Milliman vd., 2003: 437) ile ölçülmüştür. Araştırma için gerekli veriler, anket tekniği aracılığıyla elde edilmiş; işyeri maneviyatı ölçeği anket formu 5 dereceli Likert Ölçeğine (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) göre düzenlenmiştir. Veriler SPSS 20.0 programıyla analiz edilmiştir.

## 3. Bulgular

Tablo 1: Çalışma Grubuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler

| Kişisel Bilgiler |            | f  | %    | Kişisel Bilgiler |             | f  | %    |
|------------------|------------|----|------|------------------|-------------|----|------|
| Cinsiyet         | Kadın      | 69 | 43,7 | Eğitim           | İlköğretim  | 7  | 4,4  |
|                  | Erkek      | 89 | 56,3 | Durumunuz        | Lise        | 11 | 7,0  |
| Yaş              | 21-25      | 20 | 12,7 |                  | Önlisans    | 21 | 13,3 |
|                  | 26-30      | 25 | 15,8 |                  | Lisans      | 79 | 50,0 |
|                  | 31-35      | 29 | 18,4 |                  | Lisansüstü  | 40 | 25,3 |
|                  | 36-40      | 30 | 19,0 | Görev Süresi     | 1 yıldan az | 20 | 12,7 |
|                  | 41-45      | 21 | 13,3 |                  | 1-5 yıl     | 39 | 24,7 |
|                  | 46+        | 33 | 20,9 |                  | 6-10 yıl    | 29 | 18,4 |
| Medeni           | Evli       | 86 | 54,4 |                  | 11-15 yıl   | 23 | 14,6 |
| Durum            | Bekar      | 72 | 45,6 |                  | 16-20 yıl   | 16 | 10,1 |
| Kadro            | Kadrolu    | 62 | 39,2 |                  | 21 yıl+     | 31 | 19,6 |
| Durumu           | Sözleşmeli | 96 | 60,8 | Bulunulan        | Özel        | 78 | 49,4 |
|                  |            |    |      | Sektör           | Kamu        | 80 | 50,6 |

Araştırma kapsamına giren çalışanların kişisel özelliklerine ait yüzde dağılımı ve frekanslar Tablo 1’de verilmiştir. Bu tabloya göre, erkek çalışanların oranı % 56,3’tür. Erkek çalışan sayısı kadın çalışan sayısına göre daha fazladır. Yaş değerlerine bakıldığında, 21–25 yaş aralığında olanların oranı % 12,7; 26–30 yaş aralığında olanların oranı % 15,8; 31–35 yaş aralığında olanların oranı 18,4’tür. Buradan araştırma kapsamında çalışanların genç bir kitle olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim açısından bakıldığında, araştırmaya katılanların % 50’si lisans; % 13,3’ü önlisans; % 7’si lise mezunudur. Medeni durumlara bakılacak olursa katılanların % 54,4’ü bekarıdır. Araştırmaya katılanların, işletmede çalışma sürelerine bakıldığında 10 yıldan fazla çalışanların oranı toplamda % 44,3’tür. Bu orana göre çalışanlara bakıldığında işgören devir hızının az olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İşyeri Maneviyatı Algı Değerleri

| İşyeri Maneviyatı Algısı |    |           |         |      |       |       |
|--------------------------|----|-----------|---------|------|-------|-------|
|                          | N  | $\bar{x}$ | Ortanca | s.s. | t     | p     |
| Özel Sektör              | 78 | 3,18      | 3,21    | 0,85 | 0,724 | 0,470 |
| Kamu Sektörü             | 80 | 3,28      | 3,29    | 0,76 |       |       |

Kamu ve özel sektör çalışanlarının işyeri maneviyatı algı değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

### 3.1. Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Sektör Çalışanların Kişisel Özellikleri ile İşyeri Maneviyatı Algılarına İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Hem kamu hem de özel sektör çalışanları açısından yaş grupları arasındaki işyeri maneviyatı algı dağılımları incelendiğinde yapılan Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları neticesinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Hem özel hem de kamu sektörü çalışanları açısından çalışma süreleri arasındaki işyeri maneviyatı algı dağılımları incelendiğinde yapılan Kruskal-Wallis H Testi anlamlı farklılık bulunamamıştır. Hem özel hem de kamu sektörü çalışanları açısından cinsiyet ve medeni durumları arasındaki işyeri maneviyatı algı dağılımlarına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde anlamlı farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 3: Özel Sektör ve Kamu Çalışanlarının İşyeri Maneviyatı Algılarının Eğitim Durumuna Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Yapılan Kruskal-Wallis H Testi**

|                     | İş Yeri Maneviyatı Algısı |    |           |         |          |       |
|---------------------|---------------------------|----|-----------|---------|----------|-------|
|                     | Eğitim Durumu             | N  | $\bar{x}$ | Ortanca | $\chi^2$ | p     |
| <b>Özel Sektör</b>  | İlköğretim                | 7  | 2,50      | 2,21    | 10,14    | 0,038 |
|                     | Lise                      | 7  | 3,29      | 3,14    |          |       |
|                     | Önlisans                  | 10 | 3,25      | 3,51    |          |       |
|                     | Lisans                    | 34 | 3,04      | 2,89    |          |       |
|                     | Yükseklisans              | 20 | 3,59      | 3,42    |          |       |
| <b>Kamu Sektörü</b> | İlköğretim                | -  | -         | -       | 13,18    | 0,004 |
|                     | Lise                      | 4  | 2,63      | 2,28    |          |       |
|                     | Önlisans                  | 11 | 4,06      | 4,26    |          |       |
|                     | Lisans                    | 45 | 3,20      | 3,28    |          |       |
|                     | Yükseklisans              | 20 | 3,15      | 2,79    |          |       |

Araştırmaya katılanların özel ve kamu sektörü çalışanlarının eğitim durumları ile iş yeri maneviyatı algıları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Özel Sektör ve kamu sektörü çalışanlarının işyeri maneviyatı ile ilgili ortancalara bakıldığında, en yüksek ortancaların önlisans seviyesinde eğitim alanlarında olduğu görülmektedir.

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Araştırmada, kamu ve özel sektör çalışanlarının işyeri maneviyatı algı değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Hem kamu hem de özel sektör çalışanları açısından yaş grupları, medeni durum, kadro durumları, çalışma süreleri arasındaki işyeri maneviyatı algı dağılımları incelendiğinde anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar neticesinde sadece özel ve kamu sektörü çalışanlarının eğitim durumları ile işyeri maneviyatı algıları arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Araştırma sonucu henüz daha ülkemizde çalışanlarca yeterli düzeyde bir iş yeri maneviyatı algısının olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum hem özel hem kamu kesimi çalışanlarının insan odaklı yaklaşımla manevi liderlerce yönetildiğinde verimliliği artırıcı sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla önemli olan sektör değil insandır.

Araştırma, işyeri maneviyatının işletme verimliliği ve etkinlikteki yerini vurgulaması bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca, çalışanların işyeri maneviyatı algılarını yönetmenin gerekliliğini vurgulaması bakımından da önemli görülmektedir. Araştırmanın işyeri maneviyatı uygulamalarına ve söz konusu alandaki teorik çalışmalara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

#### Kaynakça

- Anderson, Carl (1997), "Values-based Management", Academy of Management Executive, 11 (4).
- Ashmos, Donde P., Duchon, Dennis (2000), "Spirituality at Work. A Conceptualization and Measure", Journal of Management Inquiry, 9 (2).
- Blau, Gary J. (1986), "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", Journal of Management, 12 (4).
- Brown, Reva Berman (2003), "Organizational Spirituality: Sceptic's Version", Organization, 10 (2).
- Claude, Jean, Zamor, Garcia (2003), "Workplace Spirituality and Organizational Performance", Public Administration Review, 63 (3).
- Collins, Jim C., Porras, Jerry I. (1994), Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, Harper Business, New York, NY.
- Dehler, Gordon E., Welsh, M. Ann (2003), "The Experience of Work: Spirituality and the New Workplace", In: Giacalone, R. A. and Jurkiewicz, C. L., eds. Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance, Armonk, New York, M. E. Sharpe.
- Fox, Matthew (1994), The Reinvention of Work: A New Vision of Livelihood for Our Time, Harper San Francisco, San Francisco, CA.
- Freshman, Brenda (1999), "An Exploratory Analysis of Definitions and Applications of Spirituality in

- The Workplace", *Journal of Organizational Change Management*, 12 (4).
- Fry, L. W. (2003), Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Giactalone, R. A., Jurkiewicz, C. L. (2002), *Toward A Science Of Workplace*. Armonk, New York: M. E. Sharpe, Inc. Spirituality.
- Giactalone, R. A. and Jurkiewicz, C. L. (Editors), *Handbook Of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 3-29.
- Harlos, Karen P. (2000), "Toward a Spiritual Pedagogy: Meaning, Practice and Applications in Management Education", *Journal of Education*, 24.
- Harman, Willis W. (1992), "21st-Century Business: a Background for Dialogue", In Renesch, J. (Ed.), *New Traditions in Business: Spirit and Leadership in the 21st Century* (11-24), Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Hawley, Jack (1993), *Reawakening The Spirit in Work: The Power of Dharmic Management*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard, Snyderman, Barbara Bloch (1959), *The Motivation to Work*, Wiley, New York, NY.
- Howard, Sue (2002), "A Spiritual Perspective On Learning In The Workplace", *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3).
- Jaques, Elliott (1998), *A General Theory of Bureaucracy*, Ashgate, Brookfield, VT.
- Jones, Gareth R. (1986), "Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations", *Academy of Management Journal*, 29 (2).
- Kanungo, Rabindra N. (1982), *Work Alienation: An Integrative Approach*, Praeger, New York.
- Kiefer, Charles F. (1992), "Leadership in Metanoic Organizations", In Renesch, J. (Ed.), *New Traditions in Business: Spirit and Leadership in the 21st Century* (175-192), Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- King, Sandra, Nicol, Dave M. (1999), "Organizational enhancement through recognition of individual spirituality: Reflections of Jaques and Jung", *Journal of Organizational Change Management*, 12 (3).
- Kraimer, Maria L. (1997), "Organizational Goals and Values: a Socialization Model", *Human Resource Management Review*, 7 (4).
- Malphurs, Aubrey (1996), "Values Driven Leadership", Grand Rapids: Baker Books.
- Marques, S. C., Pais-Ribeiro, J. L., Lopez, S. J. (2007), "Validation of a Portuguese Version of the Students' Life Satisfaction Scale", *Applied Research in Quality of Life*, (2) 83-94.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Milliman, John, Ferguson, Jeffery, Trickett, David, Condemni, Bruce (1999), "Spirit and Community at Southwest Airlines: an Investigation of a Spiritual Values-Based Model", *Journal of Organizational Change Management*, 12 (3).
- Milliman, John, Czaplewski, Andrew J., Ferguson, Jeffery (2003), "Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes. An Exploratory Empirical Assessment", *Journal of Organizational Change Management*, 16 (4).
- Mitroff, Ian I., Denton, Elizabeth A. (1999), "A Study of Spirituality in The Workplace", *Sloan Management Review*, 40 (4).
- Moore, Tom Winter, Casper, Wendy J. (2006), "An Examination of Proxy Measures of Workplace Spirituality: A Profile Model of Multidimensional Constructs", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12 (4).
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2).
- Nasina, Mat Desa, Doris, Koh Pin Pin (2011), "The Workplace Spirituality and Affective Commitment Among Auditors in Big Four Public Accounting Firms: Does It Matter?", *Journal of Global Management*, 2 (1).
- Neal, Judi A., Bennett, Joel (2000), "Examining Multi-Level or Holistic Spiritual Phenomena in The Workplace", *Management, Spirituality & Religion Newsletter*, Academy of Management, 1.
- Neal, Judi, Biberman, Jerry (2003), "Introduction: The Leading Edge in Research on Spirituality and Organizations", *Journal of Organizational Change Management*, 16 (4).
- Örgev, Mehmet ve Günelan, Mustafa (2011), "İşyeri Maneviyatı Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme", *KSÜ İ.İ.B.F. Dergisi*, 2.
- Petchsawanga, Pawinee, Duchon, Dennis (2009), "Measuring Workplace Spirituality in An Asian Context", *Human Resource Development International*, 12 (4).
- Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, Harper & Row, New York, NY.
- Pierce, Jon L., Gardner, Donald G., Cummings, Larry L., Dunham, Randall B. (1989), "Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 32 (3).
- Riordan, Christine M., Gatewood, Robert D., Bill, Jodi Barnes (1997), "Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, 16 (4).
- Schmidt-Wilk, Jane, Heaton, Dennis P., Steingard, David S. (2000), "Higher Education For Higher Consciousness: Maharishi University of Management As a Model For Spirituality in Management Education", *Journal of*

Management Education, 24 (10).

Seyyar, Ali (2009), "Çalışma Hayatında ve İşyerinde Maneviyat", Kamuda Sosyal Politika, 11 (4).

Sheng, Chieh-Wen, Chen, Ming-Chia (2012), "Chinese Viewpoints of Workplace Spirituality", International Journal of Business and Social Science, 3 (15).

Trott, David Crooker (1996), "Spiritual Well-being of Workers: An Exploratory Study of Spirituality in the Workplace", Dissertation, Graduate School of the University of Texas, Austin, TX.



## **BİREYSEL TEMEL DEĞERLER ÖRGÜTLERDE SESSİZLİK TUTUMUNU AÇIKLAR MI?**

**Öğr. Gör. Önder SAKAL**

Erzincan Üniversitesi, Refahiye Meslek Yüksekokulu, andersakal@hotmail.com

**Arş. Gör. İhsan AYTEKİN**

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi, ihsanaytekin@gmail.com

### **ÖZET**

Bu çalışmanın sorunsalı, bireysel temel değerler ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Çalışma, Schwartz'ın (1992; 1996) değer kuramı ve Dyne, Ang ve Botero (2003)'nın örgütsel sessizlik modeli temelinde tasarlanmıştır. Araştırma sorusu, "bireysel temel değerler, örgütsel sessizlik tutumunu açıklar mı?" şeklinde belirlenmiştir. Araştırma neden sonuç ilişkisine dayalı olarak açıklayıcı (explanatory) şekilde tasarlanmıştır. Veri toplama tekniği ankettir. Araştırmanın örneklemini Erzincan İlinde faaliyetlerini sürdüren çağrı merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Bu çalışmada, analiz seviyesi birey düzeyindedir. Çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin oluşturduğu örnekleme bireysel temel değerlerin, örgütsel sessizlik tutumunu açıklayan önemli bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre bireysel temel değerler değişken seti, kabullenici sessizlik boyutundaki varyansı %11,7 ve korunmacı sessizlik boyutundaki varyansı ise %15 oranında anlamlı olarak açıklamaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Temel değerler, örgütsel sessizlik

### **1.Giriş**

Bu çalışmanın sorunsalı, bireysel temel değerler ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Çalışma, Schwartz'ın (1992; 1996) değer kuramı ve Dyne, Ang ve Botero (2003)'nın örgütsel sessizlik modeli temelinde tasarlanmıştır.

Günümüz çalışma yaşamında sıkça karşılaşılan ve örgütsel davranış yazınında ele alınan güncel konulardan birisi "örgütsel sessizlik" kavramıdır. Örgütlerde sistematik biçimde gelişen sessizlik süreci olarak ifade edilen örgütsel sessizlik (Morrison ve Milliken, 2000: 706), örgüt içinde değişimi etkileyebilme, düzeltebilme veya yönetebilme yeteneğinde olan insanların, örgütsel konularda değerlendirme yapmaktan ve düşüncelerini paylaşmaktan sakınmaları, duyarlıklarını gizleyerek sessiz kalmaları olarak tanımlanmaktadır (Gül ve Özcan, 2011:111; Çakıcı, 2008:118). Bir davranış türü olarak örgütsel sessizlik, örgüt üyelerinin bir işe yaramayacağını bildikleri için örgütsel konularda bilgi ve önerilerini ifade etmemeleri, bildikleri halde, sorunların varlığını ve kaynaklarını bilmezlikten gelmeleri, bildiklerini beyan etmeleri halinde bunun kendileri için tehlike oluşturabileceği endişesi taşımaları gibi çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Dyne ve arkadaşları, 2003). Sessizlik, kişinin içinde bulunan, kendi kendisiyle iletişim kurduğu bir durum (Pinder ve Harlos, 2001), kişinin kendi içinde var olan farklı bilgi, duygu ve niyetleri barındıran bir iletişim biçimi (Brinsfield ve arkadaşları, 2009: 20) olarak da değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın amacı, aktif ve amaçlı bir tutum ve iletişim biçimi olarak örgütsel sessizliğin dinamiklerinin anlaşılmasına ve kişinin sessiz kalarak vermeye çalıştığı mesajın anlamlandırılmasına katkı sağlamaktır. Bu noktadan hareketle araştırma sorusu, "bireysel temel değerler, örgütsel sessizlik tutumunu açıklar mı?" şeklinde belirlenmiştir.

### **2.Teorik arka plan**

#### **2.1.Örgütsel Sessizlik**

Örgütsel sessizlik, bireylerin işlerini ve örgütlerini iyileştirmeye ilgili devinsel, bilişsel ve duyuşsal gerçek fikirlerini, değişim yapabileceği düşünülen bireylerden kasıtlı olarak esirgemeleridir (akt. Şimşek ve Aktaş, 2014). Morrison ve Milliken 'a (2000) göre ise, çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, görüşlerini ve kaygılarını bilinçli olarak yönetimle paylaşmamaları, kendilerine saklamalarıdır. Tanımlardaki temel vurgu sessizlik tutumunun bilinçli, amaçlı ve aktif bir tutum olmasıdır. Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişimin aksayan bir yönü olmakla birlikte, her

iletişimsizlik durumu sessizliği temsil etmez. Kişinin söyleyecek bir şeyinin olmaması –ilgili konuda bilgi ya da fikir sahibi değildir- ya da konunun paylaşmaya değer olmaması durumunda ortaya çıkan iletişimsizlikte olduğu gibi (Dyne ve arkadaşları, 2003: 1361). Dyne ve arkadaşları (2003) örgütsel sessizliğin çok boyutlu yapıda olduğunu vurgulamıştır. 3 boyutlu bir model önermişlerdir; kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik.

Kabullenici sessizlik, bireyin vazgeçmesi nedeniyle mevcut durumla ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerini paylaşmamasıdır. İş gören fikirlerini, önerilerini açıkça söylemenin ve fark yaratmanın anlamsız ve gereksiz olduğu inancındaysa fikirlerini ifade etmeyebilir. Bu durumda, çalışanlar, mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüsleri de olmamaktadır. Çalışanın durumu değiştirme kabiliyeti ile ilgili kendini düşük özyeterli olarak değerlendiriyorsa bu durumda da çalışan bilgi veya fikirlerini saklayabilir. Morrison ve Miliken (2000), örgütte bireylerin sessiz kalmalarının anahtar etkenlerinden birinin korku duygusu olduğunu üzerinde durmuştur. Bununla tutarlı olarak Pinder ve Harlos (2001) ve Dyne ve arkadaşları (2003: 1367) korunmacı sessizliği, çalışanların korkuya dayalı olarak kendilerini tehditlerden korumak amacıyla ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerini dile getirmemeleri olarak tanımlamıştır. Korumacı sessizlik, çalışanın işbirliğini sağlama ve başkalarını düşünme esasına dayanarak, örgütünün ve diğer çalışanların yararları için, belirli bir konu hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini saklamasıdır (Dyne ve arkadaşları, 2003). Korsgaard vd. (1997) bu sessizlik türünün, aynen örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi diğerlerinin odak noktası olduğu, kasıtlı ve proaktif bir davranış olduğunu söylemiştir.

## 2.2.Değerler

İhtiyaçların bilişsel temsilleri olarak değerler (Schwartz, 1992; 1996) farklı disiplinlerde zihinsel ve sosyal yapıları, süreçleri ve sosyal davranışı açıklamakta yol gösterici bir kavram olarak çok sayıda görgül ve kuramsal çalışmanın (Rokeach, 1968; Rokeach 1973; Schwartz ve Bilsky, 1987; Schwartz, 1992; Schwartz ve Boehnke, 2004; Braithwaite, 1998; Costa ve McCrae, 2001; Feather, 1975; Hofstede, 1980; Sinha ve Kao, 1988) konusu olmuştur. Değerler, bireyin tercihlerini, tutumlarını ve davranışlarını seçerken kılavuz olarak kullandığı, önem sırasına göre hiyerarşik olarak yapılanmış, hangi davranışların veya hedeflerin bireysel veya toplumsal olarak istenir olduğunu ifade eden ve görece istikrarlı inançlardır (akt. Demirutku ve Sümer, 2010).

Literatürde değerler alanında iki önemli kuramcı Rokeach (1968; 1973) ve Schwartz (1992; 1996) dır.

Schwartz'a (1992) göre değerler, "a) özel durumları aşan b) istenilen son durum hakkında, c) davranış ve olayların seçilmesi ve değerlendirilmesinde yol gösterici olan ve d) görece bir önem sırasına konulmuş e) kavram ve inançlar" dır. Shalom H. Schwartz, değerleri, içerik ve yapılarına göre bütün bireylerde doğuştan varolan 3 evrensel ihtiyacın bilişsel temsilleri olarak kavramsallaştırmıştır. Bu ihtiyaçlar şunlardır; bireylerin biyolojik ihtiyaçları (uyarılma vb.), sosyal etkileşimin gerektirdiği ihtiyaçlar (iyilikseverlik vb.), grup ve toplumsal gereksinimlere ilişkin ihtiyaçlar (uyuma vb.)

Birey ve grup, davranışlarını açıklamak/gerekçelendirmek ve aralarındaki eşgüdümü sağlamak amacıyla ihtiyaçların bilişsel temsilleri olan değerleri kullanır (Demirutku ve Sümer, 2010). Schwartz (1992; 1996; 2004) temeli bu üç ana gereksinim olan ve bütün toplumsal yapıları uyarlanabilir olduğu sonucuna vardığı dairesel bir düzlem üzerine yerleşmiş (bkz. Şekil 1) dinamik bir yapı içinde birbirleriyle ilişkili bir süreklilik gösteren on değer tipi kurgulamıştır (bkz. Tablo 1). Schwartz' a göre, değerlerin dizilimi, birbiriyle uyumlu olanlarının yanyana, çelişenlerininse karşılıklı olarak yerleştiği dairesel bir düzlem biçiminde sıralanmış bir güdüsel yapı oluşturur. Bu 10 değer, farklı güdüsel hedefler arasındaki karşılıklı uyumluluk ve zıtlık esasına göre 2 temel çatışma eksen (boyut) üzerinde gruplandırılmıştır. Birinci eksen üzerinde, *yeniliğe açıklık* (uyarılma, özyönelim) ve *muhafazacı yaklaşım* (uyuma, geleneksellik, güvenlik); ikinci eksen üzerinde, *özgenişletim* (başarı, güç) ve *özaşkınlık* (evrenselcilik, iyilikseverlik) konumlanmıştır. Hazcılık değerlerinin ise hem *yeniliğe açıklık* hem de *özgenişletim* kutuplarındaki değer tipleri ile ortak güdülerini temsil ettiği ve her iki değer tipi grubuyla da ilişkili olduğu öngörülmüştür. Çok sayıda kültürde yapılan araştırmalar çembersel modeli büyük ölçüde destekler örüntüler göstermiştir (örn., Schwartz, 1992; Schwartz ve ark., 2001).

Tablo 1: Schwartz'ın Değer Modelindeki Değer Tipleri ve Açıklamaları

| Değer tipi                          | Açıklama                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Power/Güç</b>                    | Toplumsal statü ve saygınlık, insanlar ve kaynaklar üzerinde denetim veya egemenlik (toplumsal güç, otorite, refah) [genel imajın korunması, toplumsal farkındalık]                                                    |
| <b>Achievement / Başarı</b>         | Sosyal standartları temel alan bireysel başarı yönelimi (başarılı, yetenekli, hırslı, etkili) [zeki, öz güven]                                                                                                         |
| <b>Hedonism / Hazcılık</b>          | Zevk ve duyuların kişisel doyumu (hazcılık, hayattan zevk alma)                                                                                                                                                        |
| <b>Stimulation / Uyarılma</b>       | Heyecan duyma, yaşama meydan okuma ve yenilik arayışı (cesur, farklı ve heyecan verici yaşam)                                                                                                                          |
| <b>Self-direction / Özyönelim</b>   | Bağımsız düşünme ve davranma eğilimi, keşfetme ve yaratıcılık (özgürlük, bağımsızlık, kendi hedeflerini kendisinin belirlemesi, yaratıcılık, meraklılık) [öz saygı]                                                    |
| <b>Universalism / Evrenselcilik</b> | Anlayışlı, takdir edici ve hoşgörülü olma, insanların ve doğanın iyiliğini gözetme (Açık fikirlilik, bilgelik, sosyal adalet, eşitlik, barış içinde bir dünya, güzellikler dünyası, doğayla bir olma, çevreyi koruma)  |
| <b>Benevolence / İyilikseverlik</b> | Sık kişisel ilişki içinde bulunulan kimselerin iyiliğini gözetme, geliştirme ve koruma (yardımsever, dürüst, affedici, sadık, sorumlu) [dostluk, olgun aşk]                                                            |
| <b>Tradition / Geleneksellik</b>    | Dinin ya da geleneksel kültürün bir takım gelenek ve fikirlerini kabul etme, bağlanma ve saygı gösterme (alçakgönüllü, dindar, geleneğe saygı, ılımlı, yaşamda kendine düşen payı kabul etme)                          |
| <b>Conformity / Uyma</b>            | Başkalarına zarar verebilecek, onları rahatsız edebilecek veya toplumsal kural ve beklentilere aykırı dürtülerin ve eğilimlerin kısıtlanması (itaatkârlık, kibarlık, öz-disiplinli, ebeveyn ve büyüklere saygılı olma) |
| <b>Security /Güvenlik</b>           | Benlik, toplum ve ilişkiler için güvenlik, uyum ve istikrar (Ulusal güvenlik, toplumsal düzen, aile güvenliği, temizlik, karşılıklı iyilik) [aidiyet duygusu, sağlık]                                                  |

**Kaynak:** Schwartz, S. H. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. C. Seligman, J. M. Olson ve M. P. Zanna, (Der.), The psychology of values: The Ontario symposium, Vol. 8 içinde (1-24). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

İnsanların değişik davranış ve durumları, doğru-yanlış, yapılır-yapılmaz ve istendik-istenmedik biçiminde sınıflandırmalar yaparken kullandıkları değerler (Gümüş, 2009), bireyin davranışlarını düzenlemesinde ve benliğini değerlendirmesinde kullandığı standartlardır (Rokeach, 1973). Schwartz'a (1996; 2006) göre, değerler durumdan ve koşullardan bağımsız olarak tutumları ve davranışları yönlendiren üst düzey yapılardır (Demirutku ve Sümer, 2010). Bu yüzden değerler, bireyin örgütsel bağlamdaki sessizlik tutumunu açıklamak ve tanımlamak için kullanışlı olabilir.

H<sub>1</sub>: Bireysel temel değerler kabullenici sessizlik davranışı üzerinde etkilidir.

H<sub>2</sub>: Bireysel temel değerler korunmacı sessizlik davranışı üzerinde etkilidir.

H<sub>3</sub>: Bireysel temel değerler korumacı sessizlik davranışı üzerinde etkilidir.

### 3.Araştırmanın yöntemi

Araştırma neden sonuç ilişkisine dayalı olarak açıklayıcı (explanatory) şekilde tasarlanmıştır. Veri toplama tekniği ankettir. Örneklem yöntemi ise kolayda örneklemidir. Araştırmanın örneklemi Erzincan İlinde faaliyetlerini sürdüren *çağrı merkezi müşteri temsilcileri* oluşturmaktadır. Veri toplama yüz yüze anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama sonunda veri seti 218 anketle oluşturulmuştur. Bu çalışmada, analiz seviyesi birey düzeyindedir.

Araştırmada temel değerleri "birey düzeyinde" ölçmek amacıyla Schwartz ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Demirutku (2007) tarafından yapılmış olan Portre Değerler Ölçeği (Portrait Values Questionnaire-PVQ) kullanılmıştır. Ölçek, her biri iki cümleden oluşan, varsayımsal kişilerin hedeflerini ve arzularını tanımlayan ve farklı değer tiplerine ait değerleri dolaylı olarak ölçen 40 maddeden oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile her bir madde iki cümleyle bir

bireyi tanımlamaktadır. Katılımcılardan tanımı verilen bireye ne kadar benzeyip benzemediklerini belirtmeleri istenmektedir. Verilen yanıt seçenekleri 6'lı likert tipi olup, 1- bana çok benziyor, 2- bana benziyor, 3- bana az benziyor, 4- bana çok az benziyor, 5- bana benzemiyor ve 6- bana hiç benzemiyor seçeneklerini içermektedir.

Portre Değerler Ölçeği, Schwartz'ın modelinde tanımlanan değerleri 10 alt ölçekle ölçmektedir. Bunlar sırasıyla; güç/power (örneğin "Her zaman kararları veren kişi olmak ister. Lider olmaktan hoşlanır."), başarı/achievement (örneğin "Çok başarılı olmak onun için önemlidir. İnsanlar üzerinde iyi izlenim bırakmaktan hoşlanır."), hazcılık/hedonism (örneğin "Eğlenmek için her fırsatı kollar. Zevk veren şeyleri yapmak onun için önemlidir."), uyarılma/stimulation (örneğin "Hayatta pek çok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünür. Her zaman deneyecek yeni şeyler arar."), özyönelim/self-direction (örneğin "Yaptığı işler hakkında kendi başına karar vermek onun için önemlidir. Faaliyetlerini seçip planlarken özgür olmaktan hoşlanır."), evrenselcilik/universalism (örneğin "Dünyadaki bütün insanların uyum içinde yaşaması gerektiğine inanır. Dünyadaki bütün gruplar arasında barışın güçlenmesi onun için önemlidir."), iyilikseverlik/benevolence (örneğin "Kendisini inciten insanları bağışlamak onun için önemlidir. İçlerindeki iyi yanları görmeye ve kin gütmemeye çalışır."), geleneksellik/tradition (örneğin "Sahip olduğundan daha fazlasını istememenin önemli olduğunu düşünür. İnsanların sahip olduklarıyla tatmin olmaları gerektiğine inanır."), uyma/conformity (örneğin "Başkalarına karşı her zaman kibar olmak onun için önemlidir. Başkalarını hiçbir zaman rahatsız veya huzursuz etmemeye çalışır."), güvenlik/security (örneğin " alt ölçekleridir. Alt ölçek maddeleri ve Cronbach's alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Değer tipleri, ölçek maddeleri ve güvenilirlik katsayıları

| Değer Tipi                   | Ölçek Maddeleri      | Cronbach's alpha               |                  |
|------------------------------|----------------------|--------------------------------|------------------|
|                              |                      | Schwartz ve arkadaşları (2001) | Demirutku (2004) |
| Power/Güç                    | 2, 17, 39            | 0,50                           | 0,71             |
| Achievement / Başarı         | 4, 13, 24, 32        | 0,52                           | 0,82             |
| Hedonism / Hazcılık          | 10, 26, 37           | 0,79                           | 0,78             |
| Stimulation / Uyarılma       | 6, 15, 30            | 0,76                           | 0,58             |
| Self-direction / Özyönelim   | 1, 11, 22, 34        | 0,53                           | 0,56             |
| Universalism / Evrenselcilik | 3, 8, 19, 23, 29, 40 | 0,57                           | 0,79             |
| Benevolence / İyilikseverlik | 12, 18, 27, 33       | 0,61                           | 0,59             |
| Tradition / Geleneksellik    | 9, 20, 25, 38        | 0,37                           | 0,61             |
| Conformity / Uyma            | 7, 16, 28, 36        | 0,48                           | 0,75             |
| Security /Güvenlik           | 5, 14, 21, 31, 35    | 0,64                           | 0,62             |

Örgütsel sessizlik tutumunu ölçmek amacıyla Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkıran (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek örgütsel sessizliği, kabullenici sessizlik (örnek ifade "Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir."), korunmacı sessizlik (örnek ifade "Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim."), korumacı sessizlik (örnek ifade "Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.") olmak üzere 3 boyutta ölçmektedir. Her boyut 5 ifade ile ölçülmektedir ve ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre katılımcılar tarafından cevaplandırılmaktadır.

Veriler SPSS 19 istatistik paket programında analiz edilmiştir. Çalışmada araştırma sorularına cevap bulabilmek amacıyla; faktör, güvenilirlik, korelasyon, regresyon ve farklılık (t-Test, ANOVA) analizleri uygulanmıştır.

#### 4.Bulgular ve tartışma

Veri setinden demografik özelliklere ilişkin elde edilen istatistiklerin bir kısmı şöyledir: cinsiyet, 107 erkek (,491), 108 kadın (,495), 3 cevapsız (,014); medeni durum, 152 bekâr (,697), 61 evli (,280), 5 cevapsız (,023); öğrenim durumu, 95 lise (,436), 81 önlisans (,372), 39 lisans (,179), 1 lisansüstü (,005), 2 cevapsız (,009). Katılımcıların yaş ortalaması 26.2, işyerindeki ortalama çalışma süresi 3.7 ve ortalama toplam çalışma süresi 5.9 yıldır.

Araştırmanın geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısının güçlü olması, faktör analizinde elde edilen varyans oranlarının yüksek olmasına bağlıdır. Sosyal bilimler alanında yapılan analizlerde 0,40 ile 0,60 arasında değişen varyans oranları yeterli kabul edilmektedir. Ancak kültür ve değerleri ölçmeye çalışan ve çok çeşitlilik barındıran ölçeklerde, beklenen ortalama değerlerin her zaman tutturulamadığı ve bunun normal olduğu kabul edilmektedir. Bu çalışmada kullanılan her üç ölçeğinde varyans ortalamaları 0,40'ın üzerindedir. Faktör analizinde örgütsel sessizlik ölçeği için 3 faktör toplamda varyansın yaklaşık 0,61'ini; Portre Değerler Ölçeği için 10 faktör toplam varyansın 0,649'unu açıklamaktadır.

Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach's Alfa ile hesaplanmıştır. Örgütsel sessizlik ve bireysel temel değerler alt ölçeklerinin güvenilirlik katsayıları sırasıyla; .807 (kabullenici sessizlik), .873 (korunmacı sessizlik), .812 (korunmacı sessizlik), .457 (güç), .674 (başarı), .595 (hazcılık), .610 (uyarılma), .478 (öz yönelim), .837 (evrenselcilik), .689 (iyilikseverlik), .471 (geleneksellik), .638 (uyuma), .665 (güvenlik) olarak hesaplanmıştır.

Birey düzeyi değer tipleri ortalamaları, örneklem genelinde en yüksek önemin "evrenselcilik", "güvenlik", "uyuma" ve "iyilikseverlik" değerlerine verildiğini göstermektedir. Öte yandan "güç", "hazcılık", "başarı" ve "geleneksellik" değerlerine daha düşük önem dereceleri verildiği anlaşılmaktadır. Kuşdil ve Kağıtçıbaşı (2000: 70-71)' nın çalışmasında (araştırma örneklemleri: öğretmenler) en yüksek önemin "evrenselcilik", "güvenlik" ve "iyilikseverlik" değerlerine verildiği, "uyarılma" ve "geleneksellik" değerlerine ise daha düşük önem dereceleri verildiği görülmektedir. Demirutku ve Sümer (2010: 22) tarafından yapılan çalışmada (araştırma örneklemleri: üniversite öğrencileri) "özyönelim", "iyilikseverlik", "hazcılık" ve "evrenselcilik" daha yüksek önem dereceleri verilen değerler olarak bulgulanırken, "geleneksellik" ve "güç" daha düşük önem dereceleri verilen değerler olarak gözlenmiştir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla veri setine korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3, değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir.

Tablo 3: Korelasyonlar

|                       | Ort.  | 1               | 2                  | 3               | 4               | 5                  | 6                  | 7                  | 8                  | 9                  | 10                 | 11                 | 12                 | 13      | 14      |
|-----------------------|-------|-----------------|--------------------|-----------------|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------|---------|
| Yaş                   | 26,21 |                 |                    |                 |                 |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |         |         |
| Kabullenici sessizlik | 2,37  | -,052<br>,451   | [0,807]<br>,604*** |                 |                 |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |         |         |
| Korunmacı sessizlik   | 2,22  | -,153           | ,000               | [0,873]<br>,001 |                 |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |         |         |
| Korunmacı sessizlik   | 3,55  | -,014<br>,840   | -,030<br>,661      | -,984           | [0,812]<br>,020 |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |         |         |
| Güç                   | 3,87  | -,161*          | -,055              | ,025            | ,772            | [0,457]<br>,426*** |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |         |         |
| Başarı                | 4,57  | -,133           | -,417**            | -,132           | ,046            | ,497               | [0,674]<br>,482*** |                    |                    |                    |                    |                    |                    |         |         |
| Hazcılık              | 4,56  | -,054<br>,227** | ,007<br>,186**     | ,051<br>,159*   | ,000<br>,201**  | ,000<br>,249***    | ,491***            | [0,595]<br>,581*** |                    |                    |                    |                    |                    |         |         |
| Uyarılma              | 4,59  | -,124           | -,248**            | -,258**         | ,016            | ,003               | ,491***            | ,581***            | [0,610]<br>,602*** |                    |                    |                    |                    |         |         |
| Özyönelim             | 4,73  | -,133           | -,293***           | -,326***        | ,048            | ,352***            | ,489***            | ,487***            | ,602***            | [0,478]<br>,620*** |                    |                    |                    |         |         |
| Evrenselcilik         | 5,07  | -,054<br>,015   | ,000<br>,236***    | ,000<br>,299*** | ,087            | ,062               | ,000<br>,422***    | ,537***            | ,586***            | ,000               | [0,837]<br>,741*** |                    |                    |         |         |
| İyilikseverlik        | 4,84  | -,834<br>,831   | ,000<br>,001       | ,000<br>,003    | ,200<br>,291    | ,361<br>,137       | ,000<br>,439***    | ,511***            | ,548***            | ,000               | [0,689]<br>,615*** |                    |                    |         |         |
| Geleneksellik         | 4,57  | -,072           | -,111              | -,163*          | -,016           | ,093               | ,278***            | ,444***            | ,488***            | ,371***            | ,609***            | [0,471]<br>,623*** |                    |         |         |
| Uyma                  | 4,87  | -,300<br>,024   | ,101<br>,106       | ,016<br>,247*** | ,818<br>,047    | ,170<br>,008       | ,000<br>,379***    | ,477***            | ,487***            | ,000               | ,730***            | ,685***            | [0,638]<br>,623*** |         |         |
| Güvenlik              | 4,95  | -,732<br>,023   | ,119<br>,187**     | ,000<br>,235*** | ,487<br>,111    | ,908<br>,094       | ,000<br>,444***    | ,507***            | ,471***            | ,497***            | ,758***            | ,642***            | ,577***            | ,720*** | [0,665] |

\*p < 0,05, \*\*p < 0,01, \*\*\* p < 0,001; Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenirlik katsayıdır.

Bireysel temel değerlerden başarı ( $r=-0.181$   $p<0,01$ ), hazcılık ( $r=-0.186$   $p<0,01$ ), uyarılma ( $r=-0.248$   $p<0,001$ ), özyönelim ( $r=-0.293$   $p<0,001$ ), evrenselcilik ( $r=-0.236$   $p<0,001$ ), iyilikseverlik ( $r=-0.221$   $p<0,01$ ) ve güvenlik ( $r=-0.187$   $p<0,01$ ) değerleri ile kabullenici sessizlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif korelasyon ilişkisi bulgulanmıştır. Başarı ( $r=-0.132$   $p<0,10$ ), hazcılık ( $r=-0.159$   $p<0,05$ ), uyarılma ( $r=-0.258$   $p<0,001$ ), özyönelim ( $r=-0.326$   $p<0,001$ ), evrenselcilik ( $r=-0.299$   $p<0,001$ ), iyilikseverlik ( $r=-0.203$   $p<0,01$ ), geleneksellik ( $r=-0.163$   $p<0,05$ ), uyma ( $r=-0.247$   $p<0,001$ ) ve güvenlik ( $r=-0.235$   $p<0,001$ ) değerleri ile korunmacı sessizlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif korelasyon ilişkisi bulgulanmıştır. Güç değeri hariç tüm temel değerler ile kabullenici ve korunmacı sessizlik boyutları arasında negatif korelasyon varken, korunmacı sessizlik boyutu ile hiçbir korelasyon gözlenmemiştir. Diğer taraftan güç değeri ile örgütsel sessizlik boyutları arasında korelasyon bulunmamıştır.

Yaş ile güç ( $r=-0.161$   $p<0,05$ ), başarı ( $r=-0.133$   $p<0,10$ ), hazcılık ( $r=-0.227$   $p<0,01$ ), uyarılma ( $r=-0.124$   $p<0,10$ ) ve özyönelim ( $r=-0.133$   $p<0,10$ ) değerleri arasında negatif korelasyon bulgulanmıştır. Yaş ilerledikçe bu değerlerin daha az vurgulandığı söylenebilir. Bu bulguların literatürde ele alınan yaş değeri ilişkisi değerlendirmeleri ile tutarlı olduğu görülmektedir (Wasti ve Erdil, 2007; Gümüş, 2009; Schwartz, 2001) Yaş ile diğer temel değerler ve örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı korelasyon bulunmamaktadır.

Değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisi olup olmadığını ortaya çıkarmak için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre bireysel temel değerler değişken seti kabullenici sessizlik boyutundaki varyansı %11,7 ( $p<0,01$ ) ve korunmacı sessizlik boyutundaki varyansı ise %15 ( $p<0,001$ ) oranında anlamlı olarak açıklamaktadır.

Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin çeşitli demografik değişkene göre (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu), araştırma değişkenleri alt boyut skorları arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla farklılık testleri (t-testi, ANOVA) uygulanmıştır. Cinsiyet ve medeni duruma göre araştırma değişkenleri skorları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Erkek çalışanların güç değeri skoru (Ort=4,14), kadın çalışanlardan (Ort=3,61) anlamlı olarak yüksektir ( $p<0,01$ ). Bu bulgu literatürle tutarlıdır (Schwartz ve Rubel, 2005; Demirutku ve Sümer, 2010). Cinsiyete göre diğer araştırma değişkenleri skorları arasında anlamlı farklılık bulgulanmamıştır. Medeni duruma ve eğitim durumuna göre araştırma değişkeni skorları arasında anlamlı farklılık bulgulanmamıştır.

### 5.Sonuç ve öneriler

Bu çalışmada, birey düzeyinde temel değerler ile örgütsel sessizlik tutumu arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin oluşturduğu örneklemde bireysel temel değerlerin, örgütsel sessizlik tutumunu açıklayan önemli bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre bireysel temel değerler değişken seti, kabullenici sessizlik boyutundaki varyansı %11,7 ve korunmacı sessizlik boyutundaki varyansı ise %15 oranında anlamlı olarak açıklamaktadır. Özyönelim değeri kabullenici ve korunmacı sessizlik ile negatif ilişkilidir ve bu boyutlardaki varyansı anlamlı olarak açıklamaktadır. Bu durumda birey için düşünce ve eylemde bağımsızlık yönelimi arttıkça kabullenici ve korunmacı sessizlik tutumunun azalacağı söylenebilir. Bu bulgular araştırmanın 1. ve 2. hipotezini desteklemekte, 3. hipotezi desteklememektedir.

Kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizlik arasında güçlü bir korelasyon varken, her iki sessizlik boyutu kabullenici sessizlik ile korelasyona sahip değildir. Bu bulguya göre kabullenici/korunmacı sessizlik ile korunmacı sessizliğin kaynakları farklı davranış yapıları olduğu söylenebilir. Bu yapılardan birincisi (kabullenici/korunmacı) “ben merkezli” yapı sergilerken, ikincisi (korunmacı) “ötekine yönelen” bir yapı sergilemektedir. Bu durumda bireysel temel değerlerin “ben merkezli” sessizlik boyutları ile ilişkili olduğu ve bu boyutlardaki varyansı açıkladığı söylenebilir. Bireyde temel değerler güçlendikçe kabullenici ve korunmacı sessizlik davranışının daha az sergileneceği görülmektedir.

Bu araştırmanın çağrı merkezi çalışanları ile ve doğuda bulunan bir ilde yapılmış olması önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Araştırmanın daha geniş örneklemelerde yapılması halinde farklı sonuçlara ulaşılabilir.

### Kaynaklar

- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Demirutku, K. (2007). Parenting styles, internalization of values, and the self-concept [Çocuk yetiştirme tarzları, değerlerin içselleştirilmesi ve benlik kavramı]. Yayınlanmamış doktora tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Demirutku, K. ve Sümer, N. (2010). Temel Değerlerin Ölçümü: Portre Değerler Anketinin Türkçe Uyarlaması, *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(25), ss. 17-25.
- Dyne, L.V., Ang, S., Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Gümüş, Ö. D. (2009). Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma (Türkiye-Abd). Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hofstede, G. (1984), Cultural Differences in Management and Planning, *Asia Pacific Journal of Management*, 1, ss. 81-99.
- Kuşdil, M. E. ve Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). Türk öğretmenlerinin değer yönelimleri ve Schwartz değer kuramı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(45), ss. 59-76.
- Markus, H.R. ve Kitayama, S. (1991), Culture and Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation, *Psychological Review*, 98 (2), ss. 224-253.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564-1568.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. ve Hewlin P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.
- Morrison E.W. ve, Milliken F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Rokeach, M. (1968). Beliefs, Attitudes and Values, Jossey-Bass, San Francisco
- Rokeach, M. (1973). The nature of human values. New York: Free Press.
- Sargut, A. S. (2010), Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara.
- Schwartz, S. H. (1990). Individualism-Collectivism: Critique and Proposed Refinements. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 21(2), ss. 139-157.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, içinde (cilt.25, s.1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism and collectivism: New cultural dimensions of values. U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. Choi, and G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method and applications*, içinde (s. 85-119). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schwartz, S. H. (1996). Value Priorities and Behavior: Applying of Theory of integrated Value Systems. C. Seligman, J. M. Olson ve M. P. Zanna (Eds.), *The Psychology of Values: The Ontario Symposium*, içinde (Cilt.8, s.1-24). Hillsdale, Nj: Erlbaum.
- Schwartz, S. H. (2004). Mapping and interpreting Cultural Differences Around The World. H. Vinken, J. Soeters ve P. Ester (Eds.), *Comparing Cultures, Dimensions of Culture in A Comparative Perspective*, içinde (s. 43-73). Leiden, The Netherlands: Brill.
- Schwartz, S. H. (2006). Value Orientations: Measurement, Antecedents And Consequences Across Nations. R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald, And G. Eva (Eds.), *Measuring Attitudes Cross-nationally-Lessons From The European Social Survey*, içinde. London: Sage.
- Schwartz, S. H. ve Bardi, A. (1997). Influences of adaptation to communist rule on value priorities in Eastern Europe. *Political Psychology*, 18, 2, 385-410.
- Schwartz, S. H. ve Bardi, A. (2001). Value Hierarchies Across Cultures: Taking A Similarities Perspective. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 32, 268-290.
- Schwartz, S. H. ve Bilsky, W. (1987). 'Toward a universal psychological structure of human values'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Schwartz, S. H. ve Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.
- Schwartz, S. H. ve Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 38, 230-255.
- Schwartz, S. H. ve Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multimethod studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 1010-1028.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(2). 121-136.
- Wasti, A. ve S. E. Erdil. (2007). Bireyci ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 2007, ss. 39-66.



## 5. OTURUM

### “ETİK”

#### **Dönüştürücü Liderliğin Örgüt İçi Ahlaki Ortama Etkisi**

Prof. Dr. Atılhan Naktiyok, Dr. Oktay Yanık

#### **Psikolojik Sahiplenme ile Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Analizi Üzerine Aksaray İlinde Bir Araştırma**

Prof. Dr. Himmet Karadal, Okt. Turgut Emre Akyazı

#### **Etik Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü**

Ufuk Başar, Prof. Dr. H. Nejat Basım

## DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜT İÇİ AHLAKİ ORTAMA ETKİSİ

**Prof. Dr. Atılhan Naktiyok**

Atatürk Üniversitesi İİBF, anaktiyok@atauni.edu.tr

**Dr. Oktay YANIK**

oyanik@atauni.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışmada dönüştürücü liderliğin örgüt içi ahlaki ortamı teşkil eden unsurlar olan ahlaki iklim ve ahlaki kültür üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Kayseri ilinde mobilya sektörü üzerine faaliyet gösteren işyerlerinde çalışan 228 işgörenen anket yöntemi ile veri toplanarak analize tabi tutulmuştur. Bulgular, dönüştürücü liderliğin ahlaki iklimi doğrudan etkilemekte olduğunu ancak ahlaki kültürü doğrudan etkilemediğini, beklenilenin aksine ahlaki kültür üzerinde sadece ahlaki iklim aracılığıyla etkili olabildiğini ortaya koymuştur. Sonuçlar, dönüştürücü liderliğin örgüt içi ahlaki ortamı dönüştürmede –ahlaki kültür üzerinde doğrudan bir etkisinin olmaması nedeniyle- kısmen yetersiz kaldığını göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Ahlaki ortam, ahlaki iklim, ahlaki kültür, dönüştürücü liderlik

#### 1. Giriş

İşletmelerde verimliliğin arttırılabilmesi açısından bilimsel yöntemlere duyulan ihtiyaç neticesinde ortaya atılan dönüştürücü liderlik tarzının (Burns, 1978: 4) örgüt içerisindeki ahlaki ortamı şekillendirebilmede ne derece başarılı olduğu halen tüm boyutlarıyla ortaya konulamamıştır. Oysa ki; kavramı ortaya atan Burns dönüştürücü liderliği, takipçinin ve liderin eş zamanlı olarak birbirlerinin maneviyat –ahlak- ve motivasyon seviyesini yükseltmesi süreci olarak tanımlamaktadır (Burns, 1978: 20). Örgüt içi ahlaki ortamın daha çok ahlaki liderlik davranışı neticesinde gelişebileceğine dair literatürde yaygın bir kanı bulunmaktadır ve ahlaki liderlik davranışının adeta örgütün özüne işleyecek biçimde ahlaki ortamı şekillendirdiği öne sürülmektedir (Brown vd., 2005). Bu nedenle, ahlaki liderliğin hem ahlaki iklimi hem de ahlaki kültürü doğrudan etkileyebileceğini öne sürmek mümkündür. Dönüştürücü liderliğin ahlaki iklim ve ahlaki kültür üzerindeki etkisinin halen aydınlatılmamış olması kavramın ahlaki liderlikten farklılaşan noktalarının tam olarak tespit edilebilmesinin de önüne geçmektedir. Ahlaki liderlerin ahlak yoğun konularda dönüştürücü liderlerden daha başarılı olmasının temel sebebi bu eksiklik nedeniyle tam anlamıyla ortaya konulamamaktadır. Dönüştürücü lider ile takipçileri arasında yaşanan süreç neticesinde ortaya çıkan bireysel ahlaki gelişimin örgüt içi ahlaki ortamı etkileme derecesinin aydınlatılması işletmeler açısından yaşanan verimliliğe ve bekaya ilişkin sorunlara -ahlaki açıdan- çözüm önerileri sunabilecek olması nedeniyle önem arz etmektedir.

#### 2. Kuramsal Çerçeve

Etkili liderliği tanımlamadaki eksikliğin farkına varan Burns (1978:4) –*siyasi-* liderliği, sadece elinde bulundurduğu güce dayalı olarak faaliyetlerini sürdüren *etkileşimsel* (transactional) liderlik ve onun zıt kutbunda yer alan *dönüştürücü* (transforming) liderlik olmak üzere iki temel sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Dönüştürücü liderlik kavramının ifade ettiği dönüşümün temelinde yatan olgulardan birisi ise ‘ahlak’tır. Bass ve Avolio’ya göre dönüştürücü liderlik çok boyutlu bir yapıdır (2000). Dönüştürücü liderliğin rol modeli olma –idealleştirme- boyutu, eş zamanlı olarak yüksek bağlılık ve yüksek ahlaki standartlar sergilenmesi sonucunda bir rol modeli teşkil edilmesi suretiyle başkaları üzerinde etkili olabilme yeteneğini ifade etmektedir (Küpers ve Weibler, 2006: 371). Bu kapsamda, dönüştürücü liderlerin daima doğru olanı yaptığı, etik değerler ve ahlaki davranışlar açısından yüksek standartlara sahip olduğu öne sürülmektedir (Avolio, 1999: 43). Nitekim, dönüştürücü liderliğin rol modeli olma boyutunun ahlaki liderlikle örtüştüğünü öne süren araştırmacılar da bulunmaktadır (Trevino ve Brown, 2005).

Örgütün bekası açısından büyük önem arz eden örgüt içi ahlaki ortamı ise büyük ölçüde ahlaki iklim ve ahlaki kültür oluşturmaktadır (Trevino vd., 1998: 447). Ahlaki ya da gayriahlaki örgütsel davranışı önemli ölçüde belirleyen örgüt kültürünün ahlaki bileşeni (yani ahlaki kültür) bazı biçimsel olan ya da

biçimsel olmayan yapıların birbiriyle iç içe girmesi sonucunda, karmaşık bir etkileşim vasıtasıyla, ortaya çıkmaktadır. Bu biçimsel olguların başlarında ise liderlik gelmektedir (Trevino, 1990: 195). Ahlaki iklimin oluşturulup sürdürülmesinden öncelikli olarak yöneticiler sorumludur. Örgüt içerisinde ahlaki bir iklim oluşturabilme, yöneticilerinin ahlaki liderlik rolünü üstlenmesini de içerecek şekilde, çok yönlü faaliyetleri gerektirmektedir (Eryılmaz, 2011: 74). Ahlaki kültür ahlaki iklimden farklı olarak, kemikleşmiş ve özümsemiş bir örgüt içi ahlaki felsefeyi ifade etmektedir. İklim değişiklikleri –hava koşullarındakine benzer bir şekilde- nispeten daha kolay ve ani bir şekilde meydana gelebilirken kültür değişimleri çok daha fazla zaman ve etken gerektirmektedir. Kültürel değişimlerin gerçekleşebilmesi için bazen iklimin değişmesi, uygun hale gelmesi de gerekebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, iklim değişimleri kültürel değişimlere aracılık edebilmektedir. Dönüştürücü liderlerin rol modeli olma özelliği sayesinde takipçilerin ahlaki değerlerini olumlu yönde etkileyebildiği hesaba katıldığında, örgüt içi ahlaki iklimi etkili bir şekilde değiştirebileceklerini söyleyebilmek mümkündür. Ahlaki kültürü etkileyebilmek için gerekli olan özelliklerin dönüştürücü bir liderde bulunup bulunmadığını ise mevcut literatüre dayanarak söyleyebilmek mümkün değildir. Ahlaki liderlerin kemikleşmiş bir unsur halindeki örgüt kültürünü değiştirebilme adına birçok bireysel özelliğe ve örgüt içi argümana sahip olduğu hususunun literatürde yoğun bir şekilde desteklenmesine rağmen dönüştürücü liderliğin bu özelliklere ve argümanlara sahip olduğunu ortaya koyan kapsamlı araştırmalar bulunmamaktadır. Ancak, dönüştürücü liderliğin ahlak yoğun bir boyutunun bulunması ahlaki kültürü doğrudan etkileyebileceğine işaret etmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada dönüştürücü liderliğin ahlaki ortamı teşkil eden ahlaki iklim ve ahlaki kültür üzerindeki etkisi bir arada ele alınmıştır ve aşağıdaki hipotezler ortaya atılmıştır.

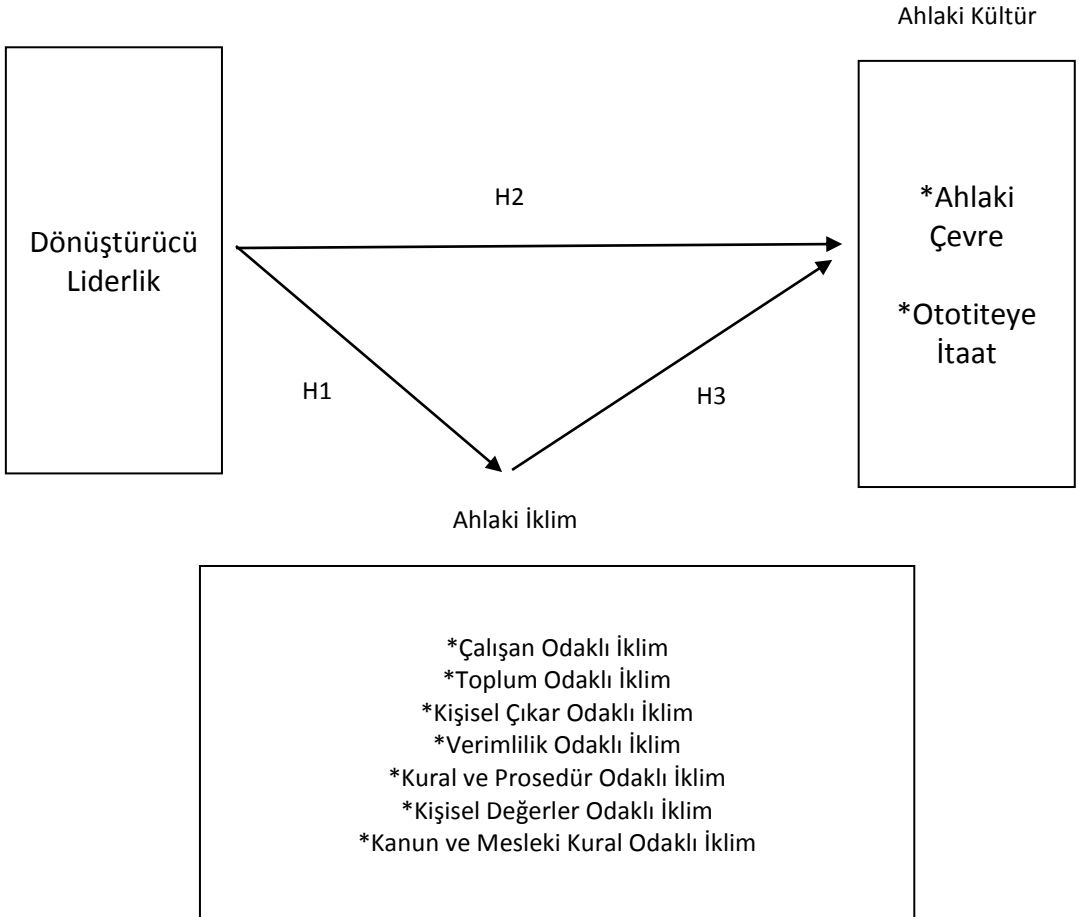
Hipotez 1: Dönüştürücü liderlik ahlaki iklimi etkilemektedir.

Hipotez 2: Dönüştürücü liderlik ahlaki kültürü doğrudan etkilemektedir.

Hipotez 3: Ahlaki iklim ahlaki kültürü etkilemektedir.

Hipotez 4: Ahlaki iklim, dönüştürücü liderlik ile ahlaki kültür arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlenmektedir.

**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**



### 3. Yöntem

Araştırmanın anket uygulaması Kayseri ilinde mobilya sektörü kapsamında faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılmıştır. Analize tabi tutulmaya uygun bir şekilde geri dönen anket sayısı 228'dir. Dönüştürücü liderlik Podsakoff vd. (1990: 118-119) tarafından geliştirilen ölçekten alınan 6 ifade ile ölçülmüştür. Ahlaki kültür ise Trevino vd. (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin iki kültür bileşenini (ahlaki çevre ve otoriteye itaat) teşkil eden toplam 13 ifade ile ölçülmüştür. Ankete konu olan işletmelerin birçoğunun yazılı etik kodları bulunmadığı için etik kodların uygulanmasına ilişkin kültür bileşeni ile ahlaki çevre bileşenini ölçen etik kodlara ilişkin dört ifade ölçekten çıkarılmıştır. Ahlaki iklim ise yine Trevino vd. (1998) tarafından geliştirilen ölçekten alınan 21 ifade ile ölçülmüştür. Ahlaki iklim ölçeği orjinal haline uygun bir şekilde 7 bileşenli bir yapıda ölçülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirildikten sonra açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Netice itibarıyla, elde edilen verilerin yapısal denklem modellemesine tabi tutulabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Yapısal modelin analizinden önce sadece dönüştürücü liderliğin ahlaki iklim üzerine olan etkisini ve sadece ahlaki kültür üzerine olan etkisini, son olarak ise sadece ahlaki iklimin ahlaki kültür üzerine olan etkisini ifade eden modeller ön teste tabi tutulmuştur. Bahsi geçen analizler neticesinde tüm doğrudan etkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ve kabul edilebilir uyum iyiliği istatistikleri ürettiği görülmüştür.

Değişkenler arasındaki doğrudan etkilerin istatistiksel açıdan doğrulanması sonrasında yukarıdaki araştırma modeline uygun bir şekilde teşkil edilen ikincil düzeyli bir yapısal denklem modeli maximum likelihood yöntemiyle analize tabi tutulmuştur.

Aracılı modelin analizi neticesinde elde edilen faktör yüklerinin anlamlılığı incelendiğinde dönüştürücü liderlik ile ahlaki kültür arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamsız ( $p=,072$ ) olduğu görülmüştür. Aracı değişkenin dahil edilmediği modelde anlamlı çıkan bu doğrudan etki, ahlaki iklim modele aracı değişken olarak eklendiğinde anlamsızlaşmıştır. Analiz neticesinde yapısal modelin kestirim sonuçlarında ve problem teşhis göstergelerinde herhangi bir soruna rastlanmamıştır ve modelin ürettiği tüm uyum iyiliği istatistikleri kabul edilebilir değerlerin (Hair vd., 2010: 672) üzerinde yer almıştır.

**Tablo 1: Yapısal Modelin Uyum İyiliği Sonuçları**

|       | $\Delta X^2$ | Df  | $\Delta X^2/df$ | RMSEA | SRMR  | CFI  | IFI  | TLI  |
|-------|--------------|-----|-----------------|-------|-------|------|------|------|
| Model | 995.7*       | 807 | 1.234           | 0.032 | 0.051 | 0.96 | 0.96 | 0.96 |

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized Root Mean Square Residual; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; TLI = Tucker-Lewisindex, \* $p<.01$ .

### 4. Bulgular

Analizler neticesinde elde edilen doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler ile bu etkilerin anlamlılıkları bir arada değerlendirildiğinde; Baron ve Kenny (1986: 1173–1182)'in aracılık ilişkilerinde gerekli ön koşullar olarak ileri sürdüğü, yordayan değişkenin yordanan değişkenle ilişkili olması koşulunun, yordayan değişkenin aracı değişkeni de yordaması gerektiği koşulunun ve aracı değişkenin yordanan değişkeni yordaması gerektiğine ilişkin koşulun araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiler açısından sağlandığı görülmüştür.

**Tablo 2: Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri**

| Değişkenler   | Etkiler  | Dönüştürücü Liderlik | Ahlaki İklim | Ahlaki Kültür |
|---------------|----------|----------------------|--------------|---------------|
| Ahlaki iklim  | Doğrudan | ,799                 | ,000         | ,000          |
|               | Dolaylı  | ,000                 | ,000         | ,000          |
|               | Toplam   | ,799                 | ,000         | ,000          |
| Ahlaki Kültür | Doğrudan | ,000                 | ,708         | ,000          |
|               | Dolaylı  | ,566                 | ,000         | ,000          |
|               | Toplam   | ,566                 | ,708         | ,000          |

Aracı değişken olan ahlaki iklimin etkisi kontrol edildiğinde (yani bu değişken modele dahil edildiğinde) dönüştürücü liderliğin ahlaki kültür üzerindeki doğrudan etkisi anlamsızlaşmaktadır. Bu durum tam aracılığa işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, ahlaki iklimin aracı değişken olarak yer

aldığı model kapsamında dönüştürücü liderliğin ahlaki kültür (,566) üzerindeki dolaylı etkisinin desteklenmesinin yanı sıra, bahsi geçen değişkenler arasındaki doğrudan ilişkinin model tarafından desteklenmemesi ahlaki iklimin dönüştürücü liderlik ile ahlaki kültür arasındaki ilişkide -kısmi aracılık değil- tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Netice itibariyle, 1 ve 3 numaralı hipotezler desteklenirken, 2'nci hipotez dönüştürücü liderliğin ahlaki kültürü doğrudan etkilememesi nedeniyle, 4'üncü hipotez ise dönüştürücü liderlik ile ahlaki kültür arasındaki ilişkide ahlaki iklimin tam aracılık rolü üstlenmesi nedeniyle reddedilmiştir.

### 5. Sonuç

Dönüştürücü liderlik örgütü birçok açıdan olumlu yönde dönüştürebilecek vasıflara sahip olan liderlik tarzı anlamına gelmektedir. Dönüştürücü liderliğin ahlak yoğun bir boyutunun bulunması ise onun ahlaki liderlikle bazı noktalarda örtüşüğünü ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderliğin ahlaki liderlik kavramıyla örtüşen yanlarının yanı sıra ondan farklılaşan bazı yönleri de bulunmaktadır. Bahsi geçen ortak yönler, başkalarının haklarını koruma ve onlara ilgi gösterme, ahlaka uygun kararlar verme, doğruluk ve rol modeli olunması şeklinde sıralanmakta iken; farklılaşan yönler ise ahlaki liderlerin ahlaki standartları ve (etkileşimci liderliğe yaklaşan) ahlaki yönetimi vurgulaması buna karşılık dönüştürücü liderlerin vizyon, değerler ve entelektüel teşvik gibi olguları vurgulaması şeklinde ifade edilmektedir (Brown ve Trevino, 2006). İki liderlik tarzının örtüşen yanları, bu araştırmanın bulguları göz önüne alındığında, dönüştürücü liderliğin ahlaki iklim üzerine olan etkilerini açıklığa kavuşturmakta iken, farklılaşan yönleri ise dönüştürücü liderliğin ahlaki kültüre neden doğrudan etki edemediğini açıklığa kavuşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle, ahlaki liderler sürekli ahlaki standartlar ve ahlaki yönetim üzerinde durarak ahlaki kültürü olumlu yönde etkileyebilmekte iken, dönüştürücü liderler vizyon, değerler, entelektüel teşvik gibi olgular üzerinde durarak ahlaki kültürü doğrudan etkileyebilme fırsatına ulaşamamaktadır. Ahlaki kültürü sadece ahlaki iklim üzerindeki etkileri ölçüsünde -kısmen- değiştirebilmektedirler. Bu noktada vurgulanması gereken husus ise, bir liderin aynı anda hem dönüştürücü liderlik hem de ahlaki liderlik davranışı sergileyebilmesinin mümkün olduğudur. Örgüt içi ahlaki ortamı tam olarak şekillendiremeyen, yani ahlaki iklimi etkileyebilirken ahlaki kültürü doğrudan etkileyemeyen liderler sadece dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip liderler olacaktır. Her iki liderlik özelliğini bünyesinde barındıran liderler ise ahlaki ortamı tam anlamıyla şekillendirebilecektir.

Dönüştürücü liderler başkalarının haklarını koruyarak ve onlara ilgi göstererek, ahlaka uygun kararlar vererek, doğru bir insan olarak ve rol modeli teşkil ederek takipçilerinin ahlaki standartlarını yükseltebilmektedir ve bu suretle de örgüt içi ahlaki iklimi olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ahlaki standartları ve ahlaki yönetimi ön plana almadıkları için ise örgüt içi ahlaki kültürü doğrudan etkileyememektedir. Ahlaki kültüre olan etkileri sadece ahlaki iklim üzerinde yaratabildikleri olumlu değişimler vasıtasıyla gerçekleşmektedir ki; bu durum dönüştürücü liderliğin ahlaki ortamı etkilemede yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları, örgüt içerisindeki dönüşümü -ahlaki açı da dahil olmak üzere- her açıdan gerçekleştirme arzusunda olan işletmelerin sadece dönüştürücü liderliği teşvik etmesinin yetersiz olacağına işaret etmektedir. Köklü ve kalıcı ahlaki kültür değişimlerinin sağlanabilmesi açısından dönüştürücü liderlik tarzı yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, ahlaki liderlikle birlikte dönüştürücü liderliğin örgüt içi ahlaki ortama olan etkisini irdelleyecek olan müteakip araştırmaların alana önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

### Kaynakça

- Avolio, Bruce J. (1999), Full Leadership Development: Building the vital forces in organization, Sage, Thousand Oaks, California.
- Baron, Reuben ve David Kenny (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", Journal of Personality and Social Psychology, 51 (6), pp. 1173-1182.
- Bass, Bernard M., ve Avolio, Bruce J. (2000), MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Mind Garden, Redwood City.
- Brown, Michael, Trevino, Linda Klebe ve Harrison, David (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97 (2), pp. 117-134.

- Brown, Michael ve Trevino, Linda Klebe (2006), "Ethical leadership: A review and future directions", *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 595-616.
- Burns, James MacGregor (1978), *Leadership*, Harper and Row, New York.
- Eryılmaz, Bilal (2011), "Bir Yöneticinin, Bir Kurumun Etik Davranması Yetmez, Tüm Kişi Ve Kurumların Etik Davranması Gerekir!", *Güncel Mevzuat*, 61, Ocak 2011, pp.71-81.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin ve Rolph E. Anderson (2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th Edition), Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Küpers, Wendelin ve Weibler, Jürgen (2006), "How Emotional is Transformational Leadership Really?: Some Suggestions for a Necessary Extension", *Leadership and Organization Development Journal*, 27 (5), pp. 368-383.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", *The Leadership Quarterly*, 1(2),pp. 107-142.
- Trevino, Linda Klebe (1990), "A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics". R. Woodman ve W. Passmore (der.), *Research in organizational change and development içinde*, CT: Greenwich, Vol. 4, pp. 195-230.
- Trevino, Linda Klebe, Butterfield, Kenneth D. ve McCabe, Donald L. (1998), "The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors", *Business Ethics Quarterly, Psychological and Pedagogical Issues in Business Ethics*, 8(3), pp. 447-476.
- Trevino, Linda Klebe ve Brown, Michael E. (2005), "The Role of Leaders in Influencing Unethical Behavior in the Workplace". Roland E. Kidwell ve Christopher Lee Martin (der.), *Managing Organizational Deviance içinde*, Westport: SAGE Yayınları, Vol.3, pp. 69-87.

## PSİKOLOJİK SAHİPLENME İLE ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ ÜZERİNE AKSARAY İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Prof. Dr. Himmet Karadal**

Aksaray Üniversitesi

hkaradal@gmail.com

**Okt. Turgut Emre Akyazı**

Aksaray Üniversitesi

emreakyazi@aksaray.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışmada, ulusal yazında birkaç makale (Ötken, 2015; Demirkaya ve Şimşek, 2014; Özler vd., 2008) ve iki adet yüksek lisans tezi (İspirli, 2014; Alp, 2007) haricinde neredeyse hiç ele alınmamış olan “*psikolojik sahiplenme (psychological ownership)*” ile uluslararası yazında son birkaç yılda gündeme gelmiş olan ve ulusal yazında hakkında hiçbir çalışmaya rastlanamayan “*etik olmayan örgüt yanlısı davranış (unethical pro-organizational behavior - UPB)*” kavramları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Sahiplik, sahip olma ve zilyetlik hakkının olması durumudur. Sahip olma duygusu her kişide doğuştan var olan bir duygudur. Sahiplik kişinin karakterinin benlik duygusunun bir uzantısı olarak bir nesneyi benim veya bizim olarak algılamadır (Demirkaya ve Şimşek, 2014). Psikolojik sahiplenme, bireylerin herhangi bir “*nesneyi*” **kendilerininmiş gibi hissettiği durum** olarak tanımlanmaktadır (Ötken, 2015). Psikolojik sahiplenmenin özünde, bir nesneye karşı duyulan **sahip olma isteği** ve o nesneye **psikolojik olarak bağlanma** yatmaktadır (Pierce vd., 2001).

**Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar** (EÖD) kişinin **çalıştığı kuruma faydalı** olmak için gerçekleştirdiği fakat aynı zamanda **kurum dışındaki kişilerin çıkarlarına zarar veren davranışlar** olarak tanımlanabilir (Effelsberg ve Solga, 2015). Bir başka tanıma göre EÖD, örgütün veya örgüt **üyelerinin işlevlerini daha etkin biçimde yerine getirmelerini sağlayan** ancak diğer yandan temel **toplumsal değerleri ve kanunları ihlal eden eylemler** olarak da tanımlanmaktadır (Umphress ve Bingham, 2011).

Çalışmada, psikolojik sahiplenme düzeyini ölçmek amacıyla Avey vd.’nin (2009) geliştirdiği ve İspirli’nin (2014) yüksek lisans tezinde güvenilirlik düzeyi 0.85 olarak tespit edilen 16 maddeli psikolojik sahiplenme ölçeği; etik olmayan örgüt yanlısı davranışı ölçmek amacıyla Umphress vd.’nin (2010) geliştirdiği 6 maddeli “UPB (unethical pro-organizational behavior)” ölçeği Türkçe’ye tercüme edilerek uyarlanmıştır. Çalışmanın örneklemini Aksaray ili organize sanayi bölgesindeki bazı işletmeler oluşturacaktır. Çalışmanın sonucunda kurumu kendininmiş gibi hissetmeyi içeren psikolojik sahiplenme kavramı ile kuruma faydalı olabilmek için gerçekleştirilen etik olmayan davranışlar arasındaki ilişki istatistiksel yöntemlerle analiz edilmektedir. Çalışmanın literatüre katkı sağlaması ve konuyla ilgili çalışmaların geliştirilmesi hedeflenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sahiplenme, Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış (EÖD)

#### 1. Giriş

Sartre (1969), “Varlık ve Hiçlik” adlı eserinde insanın yaşamında temelde üç unsurun (**var olmak, yapmak ve sahip olmak**) önemli olduğunu iddia etmektedir. Sartre’a göre sahip olduklarımızın toplamı varoluşumuzun bir yansımasıdır. Ona göre bizler sahip olduğumuz şeylerden oluşmaktayız (Pierce vd., 2001: 299). İnsanlar neden sahiplik duygusuna kapılmaktadırlar? Sahipliği bir bireyi veya grubu belli haklarla ve sorumluluklarla donatan yasal bir kurum olarak görme fikri oldukça yaygındır. Kurumsal varlığının yanı sıra, sahiplik aynı zamanda bir tutum, “zihinsel” bir durumdur (Pierce ve Jussila, 2010: 813). İşgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı hissettikleri psikolojik sahiplenme, çalışan tutum ve davranışlarını yordayıcı bir unsur olarak araştırmacıların ilgi odağı haline gelmiştir. Sahiplik duygusunun insan tutumları, motivasyonu ve davranışları üzerindeki etkisi çocuk gelişimi, coğrafya, felsefe, psikoloji, hukuk ve tüketici davranışı gibi birçok farklı alanda vurgulanmaktadır (Van Dyne ve Pierce, 2004: 440).

**Psikolojik sahiplenme** kavramı, “*Neden bu örgütte kalmaya devam etmeliyim?*” sorusundan yola çıkan **örgütsel bağlılık** kavramından, “*Ben kimim?*” sorusunu temel alan **örgütsel özdeşleşme**

kavramından, “Ben neye inanıyorum?” sorusuna yanıt arayan **içselleşme** kavramından “Kendimi yetenekli ve motive olmuş hissediyor muyum?” sorusundan yola çıkan **güçlendirme** kavramından ve “İşimle ilgili değerlendirmelerim sonucunda hangi yargılara varıyorum?” sorusuyla ilgilenen **iş tatmini** kavramından farklıdır. Psikolojik sahiplenme, “Hangi ölçüde bu örgütün (işyerinin) bana ait olduğunu hissediyorum?” sorusu ile ilgilenmektedir (Van Dyne ve Pierce, 2004: 443).

**Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar** (EÖD-unethical pro-organizational behavior) ise, “kişinin çalıştığı kuruma faydalı olmak için gerçekleştirdiği fakat aynı zamanda kurum dışındaki kişilerin çıkarlarına zarar veren davranışlar” olarak tanımlanabilir (Effelsberg ve Solga, 2015: 582). Bir başka tanıma göre EÖD, örgütün veya örgüt üyelerinin işlevlerini daha etkin biçimde yerine getirmelerini sağlayan ancak diğer yandan temel toplumsal değerleri ve kanunları ihlal eden eylemler olarak da tanımlanmaktadır (Umphress ve Bingham, 2011: 622). Yapılan araştırmalarda, psikolojik sahiplenmenin sonucu olarak ortaya çıkan örgüte faydalı (pro-organizational) birçok tutum ve davranıştan bahsedilmektedir (duygusal bağlılık, rol-dışı davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, vb) (Sieger vd., 2013: 366). Psikolojik sahiplenmenin örgüt yanlısı (pro-organizational) davranışlar doğurduğu belirtilmekle birlikte, örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabildiği de belirtilmektedir. Bu olumsuz sonuçlar arasında sahiplik nesnesini korumaya yönelik **egoist davranışlar**, işe veya örgüte karşı **saplantı ve değişime direnç** gösterme sonucunda enerjiyi boşa harcama ve kişisel sağlığını kaybetme bulunmaktadır (İspirli, 2014: 39). Ancak yapılan araştırmalarda etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ile sahiplenme arasında bir ilişki olup olmadığına dair bir araştırmaya rastlanamamıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Psikolojik Sahiplenme

Psikolojik sahiplenme, bireylerin sahiplenme hedefi olan maddi veya maddi olmayan nesnenin tamamının veya bir bölümünün “**kendilerininmiş**” gibi hissetmeleri durumu olarak tanımlanmaktadır (Pierce vd., 2001; Mayhew vd., 2007). Sahiplenmenin hedefi olan nesne somut veya soyut bir varlık olabilir (örn.: özgün bir fikir, stratejik bir girişim, veya belirli bir proje) (Avey vd., 2012; Van Dyne ve Pierce, 2004). Psikolojik sahiplenmenin temelinde sahip olma isteği ve bir nesneye psikolojik olarak bağlanma yatar (Pierce vd., 2001: 299). Wagner ve diğerleri ise sahiplenmeyi, örgütteki tüm aktörlerin örgüt için arzu edilen sonuçlar yaratmaya yönelik davranışlar sergileme konusunda aynı derecede yetki ve sorumluluğa sahip olduklarına kolektif olarak inanmalarını içeren zihinsel bir model olarak tanımlamaktadır. Ayrıca sahiplenme kavramının **sahiplenmeye yönelik inançlar ve sahiplenme davranışları** olarak iki biçimde ortaya çıkabildiğini öne sürmektedirler (Wagner vd., 2003: 849).

Mayhew ve diğerleri (2007) iki tür psikolojik sahiplenmeden bahseder. **Örgüt-odaklı psikolojik sahiplenme**, bireylerin sahiplik ve psikolojik bağlanma duygularının bir bütün olarak örgüte yönelik olarak hissedildiği durumdur. **İş-odaklı psikolojik sahiplenme** ise, bireylerin kendi yaptıkları işe yönelik olarak sahiplenme hissettikleri durumlar olarak ifade edilmektedir (Mayhew vd., 2007: 478). Psikolojik sahiplenmenin kökenleri (1) **etkinlik**, (2) **öz kimlik** ve (3) **bir bölgeyi sahiplenme** olarak sıralanmaktadır. **Etkinlik**, bir nesne üzerinde kontrol yetkisine sahip olabilmeyi, **öz kimlik** sahip olunan nesnenin bireyin kimliğinin bir parçası haline gelişini ve **bir bölgeyi sahiplenme** ise bireyin belirli bir bölgeyi (territory) veya bir alanı (space) “evi” gibi görerek sahiplenmesini ifade eder (Pierce vd., 2001: 300). Avey ve diğerleri (2012) ise psikolojik sahiplenmenin **etkinlik**, **hesap verebilirlik**, **aidiyet ve kimlik** boyutlarından oluştuğunu öne sürmektedir (Avey vd., 2012: 24).

Çalışanların örgütlerine karşı sahiplik duygusu hissetmelerinin davranışsal açıdan örgüt performansına faydalı ve çeşitli sonuçları olabileceği (iş tatmini, motivasyon gibi unsurların artışı ve işe gelmeme ve işgücü devri gibi unsurlarda azalma) çeşitli araştırmacılar tarafından 1900’lü yılların başından itibaren telaffuz edilmeye başlanmıştır. Catherine Webb (1912), işgörenlere çalıştıkları işletmeden hisse verildiği takdirde onların daha gayretli ve dikkatli bir biçimde çalışacaklarını iddia etmiştir. Derrick ve Phipps (1969), işgörenler arasında **ötekileştirme ve örgütsel verimlilik** ile ilgili sorunların sahiplenme sistemleri ile çözülebileceğini öne sürmüştür (Pierce vd., 1991: 121). Wagner ve diğerleri (2003) de sahiplenme ve **örgütsel etkinlik** arasındaki ilişki üzerine yaptıkları çalışmada, çalışanların işletmeleri sahiplenmeleri ve buna göre davranmalarının örgüte faydalı davranışlar sergilemelerine yol açtığını ve sahiplik davranışları ile örgütün **finansal performansı** arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Wagner vd., 2003: 865).



Sahiplenme ile ilgili yazında **formal** ve **psikolojik sahiplenme** olmak üzere iki tür sahiplenmeden söz edilmektedir (Pierce vd., 1991; Van Dyne ve Pierce, 2004). **Formal sahiplenme**, bir nesne üzerindeki üç temel hakka sahip olma ile gerçekleşmektedir. Bu üç temel hak; (1) sahip olunan nesnenin **fiziksel varlığı ya da finansal değerinin belli bir miktarına** sahip olma, (2) sahip olunan nesne üzerinde **nüfuz ve kontrol hakkı** ve (3) sahip olunan nesnenin durumu hakkında **bilgi sahibi olma** hakkı olarak sıralanmaktadır. Ancak sahiplik duygusunun ve davranışlarının ortaya çıkması için formal sahiplik gerekli değildir (Pierce vd., 2001; Sieger vd., 2013). Örneğin, insanlar kiralık bir daireyi kendilerinin gibi algılayarak bu sahiplik duygusu ile evin yasal sahibiyymiş gibi hareket edebilirler (evde temizlik ve tadilat yaparak). Klein (1987), İşgörenler için Hisse Senedi Sahipliği Planı (ESOP-employee stock ownership plan) bünyesinde 37 şirket üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların sahip oldukları hisselerin yüzdeleri ile **işgörenlerin tutumları** (iş tatmini ve bağlılık gibi) arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Long (1977) ise, işgörenlerin **psikolojik sahiplik** hissettikleri durumların formal sahiplenmeye kıyasla davranışlarına daha olumlu anlamda yansıdığını belirlemiştir (Pierce vd., 1991: 125-126).

Psikolojik sahiplenme, işgörenler ile çalıştıkları örgüt arasındaki ilişkinin önemli bir bileşenidir (Wagner vd., 2003: 865). Psikolojik sahiplenme örgüt yararına olumlu çıktılar ortaya çıkarabilir. Örgütlerde fazladan görev üstlenme, örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllülük, kişisel fedakârlık, kendini adama, koruma, örgüt adına risk alma eğilimi ve performansta artış gibi olumlu sonuçlarda psikolojik sahiplenmenin etkisi büyüktür (Demirkaya ve Şimşek, 2014: 10).

## 2.2. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar (EÖD)

21. yüzyılın başında gerçekleşen muhasebe skandalları ve milyar dolarlık şirketlerin çöküşü iş dünyasının geri dönüşü olmayan bir değişime uğramasına sebep olmuştur. Bu skandallar, etik olmayan eylemlerin örgütlerde giderek artan oranda gerçekleştirildiğini doğrulamaktadır. Örgütlerde etik olmayan davranışlarla ilgili araştırmalar işgörenlerin etik olmayan davranışlarda bulunmalarının çeşitli sebepleri olduğunu ortaya koymuştur. Bu sebeplerden bazıları kendilerine **çıkarcı sağlama** (Greenberg, 2002; Terpstra vd., 1993), örgütten **intikam** alma veya örgüte zarar verme (Skarlicki ve Folger, 1997), veya iş arkadaşlarına zarar verme (Thau vd., 2007) olarak belirtilmektedir. Etik olmayan davranışların farklı bir türü ise, örgüte yarar sağlamayı amaçlayan *Etik olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar-EÖD* (*unethical pro-organizational behavior – UPB*) olarak adlandırılan davranışlardır (Umphress vd., 2010: 769). Örgüte zarar verebilecek evrakların yok edilmesi ve örgütün imajını korumak amacıyla **yalan söyleme** ve bilgileri **manipüle etme** bu tür davranışlara örnek olarak verilebilir (Miao vd., 2013: 643).

Etik olmayan davranışlar çoğunlukla olumsuz davranışlarla özdeşleştirilmektedir. Ancak, işgörenler, olumlu sapma davranışı da sergileyebilmektedir. Bu etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar, olumlu ve/veya arzu edilebilir olarak görülebilir ve bu davranışlar toplumsal normları ihlal etse de örgüt açısından yararlı olabilir (Matherne ve Litchfield, 2012: 35).

Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar (EÖD), örgüte fayda sağlama amacı taşımasından dolayı benzer kavramlardan farklılaşmaktadır. *Örgütsel kötü/uygun olmayan davranışlar* (**organizational misbehavior**) örgütsel ya da toplumsal normları ihlal eden eylemleri tanımlar. Diğer yandan EÖD ise yalnızca toplumsal normların ihlalini içermektedir. Bir başka benzer kavram olan *örgütsel sapma* da (**organizational deviance**) örgütsel normların dışına çıkmayı içermesinden dolayı EÖD'den farklıdır (İlie, 2012: 6-7). Bazı araştırmacılar tarafından örgütsel **özdeşleşmenin** etik olmayan davranışları teşvik edebileceği öne sürülmüştür. Umphress ve diğerleri (2010:769), sosyal kimlik ve sosyal mübadele kuramlarına dayanarak, çalışanların yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşmeye ve olumlu mütekabiliyet inancına sahip oldukları durumlarda EÖD davranışları gerçekleştirebileceklerini savunmaktadır.

Bireyler örgüte yarar sağlayabilmek amacıyla etik olmayan davranışlarda bulunabilmektedirler. EÖD davranışları iki temel bileşenden oluşmaktadır. Birincisi, EÖD *etik olmayan* yani “ya yasal olmayan ya da toplum tarafından ahlaki olarak kabul edilmeyen” davranışlardır. İkinci olarak ise, EÖD davranışları formal görev tanımlarında belirtilmemiş ve işgörenin üstleri tarafından talep edilmemiş olan ancak yine de örgüte çıkar sağlamak ya da yardımcı olmak amacıyla gerçekleştirilen *örgüt yanlısı davranışlardır* (Umphress vd., 2010: 770). Örgüte yarar sağlama motivasyonu ile gerçekleştirilmesi bakımından ve diğer ben-merkezli etik olmayan davranışların kişinin kendisine çıkar sağlama amacı taşıdığı düşünüldüğünde, EÖD diğer ben-merkezli etik olmayan

davranışlardan ayrılmaktadır. Ancak, Umphress ve diğerlerine (2010) göre, EÖD diğer etik olmayan davranışlardan tamamen ayrı tutulamaz. Çünkü, örgüte fayda sağlayan davranışlar aynı zamanda örgütün bir parçası olan bireye de fayda sağlayabilir (Miao vd., 2013: 643).

### 3. Metodoloji

Çalışmanın temel amacı, psikolojik sahiplenme ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkinin analiz edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda, Aksaray ilinde faaliyet gösteren 3 üretim işletmesi araştırma kapsamına alınmıştır. Çalışmada zaman kısıtı başta olmak üzere veri toplama kolaylığı da göz önünde bulundurularak sadece 3 işletmeden veri sağlanmıştır. Bu işletmelere toplam 150 adet soru formu bizzat araştırmacılar tarafından takdim edilmiş olup, 100 adet soru formu geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %66'dır. Bunlardan 6 tanesi analiz dışında bırakılmıştır. Dolayısıyla toplam 94 adet soru formu çalışmaya dâhil edilmiştir. Araştırmada, Avey vd.'nin (2009) geliştirdiği ve İspirli'nin (2014) yüksek lisans tezinde geçerlik ve güvenilirliği doğrulanmış olan 16 maddeli **psikolojik sahiplenme ölçeği** ile Umphress vd.'nin (2010) geliştirdiği 6 maddeli **etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar-EÖD (unethical pro-organizational behavior-UPB) ölçeği** kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 17.0 yazılımı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Verilerin analizinde ilk olarak örneklem yeterliliğini tespit etmek amacıyla KMO Bartlett testi uygulanmış, psikolojik sahiplenme ve EÖD ölçeklerinin KMO Bartlett katsayıları sırasıyla ,703 ve ,699 olarak belirlenmiştir. Daha sonra yapılan güvenirlik analizi sonucunda psikolojik sahiplenme ölçeğinin ,759, EÖD ölçeğinin ,743 ve tüm ölçeğin ,789 Cronbach alfa değerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda ise, psikolojik sahiplenme ölçeğinin 5 faktörlü bir yapıda olduğu gözlemlenmiştir. Bu faktörler **profesyonel bölgecilik, sosyal bölgecilik, bireysel etkinlik, hesap verebilirlik ve kimlik ve aidiyet** olarak isimlendirilmiştir. Psikolojik sahiplenme ölçeği tarafından açıklanan toplam varyans %68,62 olarak hesaplanmıştır. EÖD ölçeğinin ise tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiş, açıklanan toplam varyans ise %44,16 olarak hesaplanmıştır.

Demografik veriler değerlendirildiğinde ise, katılımcıların %16'sının yönetici, %84'ünün çalışan; %18,1'inin kadın, %81,9'unun erkek olduğu belirlenmiştir. Öğrenim durumu bakımından en yüksek oranı %44,7 ile lise mezunları; yaş bakımından en yüksek oranı %51, 1 ile 31-40 yaş grubu, mesleki deneyim bakımından ise en yüksek oranı %35,1 ile 11-20 yıl deneyime sahip olan katılımcılar oluşturmaktadır.

Verilerin dağılımını belirleyebilmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov normal dağılım testi uygulanmış, test sonucunda psikolojik sahiplenmenin normal dağılmadığı ( $p = ,003$ ), EÖD'nin ise normal dağılım gösterdiği ( $p = ,200$ ) belirlenmiştir. İlk olarak psikolojik sahiplenmenin katılımcıların öğrenim durumları, yaş ve mesleki deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmış ancak söz konusu demografik özelliklere göre psikolojik sahiplenmenin farklılaşmadığı görülmüştür. Daha sonra EÖD'nin aynı demografik değişkenlere göre farklılık durumunu belirlemek için ANOVA testi uygulanmış ancak EÖD'nin de demografik özelliklere göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Daha sonra çalışmanın temel amacı olan psikolojik sahiplenme ile EÖD arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla parametrik olmayan Spearman korelasyon testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1: Psikolojik Sahiplenme ve EÖD arasındaki ilişki**

|                |          | Ort. | Std. Sp. |                         | PsikoSah | EÖD    |
|----------------|----------|------|----------|-------------------------|----------|--------|
| Spearman's rho | PsikoSah | 3,63 | 0,5315   | Korelasyon katsayısı    | 1,000    | ,359** |
|                |          |      |          | Sig. (Çift yönlü)       |          | ,000   |
|                |          |      |          | N                       | 94       | 94     |
|                |          |      |          | Correlation Coefficient | ,359**   | 1,000  |
|                | EÖD      | 2,70 | 0,9023   | Sig. (Çift yönlü)       | ,000     |        |
|                |          |      |          | N                       | 94       | 94     |

\*\* . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

Tablo 1’de görüldüğü üzere, psikolojik sahiplenme ve EÖD arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş; bu iki değişken arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki vardır ( $R = ,359$ ;  $p = ,000$ ). Psikolojik sahiplenmenin boyutları ile EÖD arasında yapılan korelasyon analizleri sonucunda ise, profesyonel bölgecilik boyutu ile EÖD arasında ( $R = ,253$ ) ve kimlik ve aidiyet boyutu ile EÖD arasında ( $R = ,285$ ) düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik sahiplenmenin diğer boyutları olan sosyal bölgecilik, bireysel etkinlik ve hesap verebilirlik ile EÖD arasında istatistiki olarak herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

#### 4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Psikolojik sahiplenme ile EÖD arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlayan bu çalışmanın bulguları aşağıda sunulmaktadır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan birine göre, psikolojik sahiplenme ile EÖD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuç irdelendiğinde, beklenen ve öngörülebilir bir sonuç niteliğinde olduğu düşünülmektedir. Nitekim bir işgörenin çalıştığı örgütü kendininmiş gibi hissetme durumu, onun çalıştığı örgüt için yararlı olabilmek adına etik olmayan davranışlar göstermesine yol açabilmektedir. Buna göre, örgüt açısından faydalı gibi görünen psikolojik sahiplenmenin olumsuz sonuçlara sebep olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu çalışmadan elde edilen diğer bir bulguya göre, psikolojik sahiplenme ve EÖD ile demografik değişkenler (öğrenim durumu, yaş ve mesleki deneyim) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre, işgörenin öğrenim düzeyi, yaşı ve mesleki deneyimine göre; işgörenin çalıştığı örgütü kendininmiş gibi hissetme durumu ile onun çalıştığı örgüt için yararlı olabilmek adına etik olmayan davranışlar göstermesi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Psikolojik sahiplenme ile EÖD arasındaki ilişkiyi analiz eden bu çalışmada zaman kısıtı bulunmaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda sektör düzeyinde ve daha kapsamlı veriye toplanarak analizlerin yapılması yararlı olacaktır. Yine bu iki değişken ile iş tatmini ve işkoliklik gibi değişkenler arasında da analizler yapılması ilginç bulguların elde edilmesine katkı sağlayabilir.

#### Kaynakça

- Avey, J.B., Avolio, B., Crossley, C. ve Luthans, F. (2009), “Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement, and Relation to Work Outcomes”, Management Department Faculty Publications, Paper 18.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S., Palanski, M.E. (2012), “Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership”, Journal of Business Ethics, 107, 21-34.
- Demirkaya, H. ve Şimşek Kandemir, A. (2014), “21. Yüzyılın Anahtar Rekabet Faktörü Olan Psikolojik Sahiplenme Üzerine bir İşletme İncelemesi”, ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi, 2(3), 7-21.
- Effelsberg, D. ve Solga, M. (2015), “Transformational Leaders’ In-Group versus Out-Group Orientation: Testing the Link Between Leaders’ Organizational Identification, Their Willingness to Engage in Unethical Pro-Organizational Behavior, and Follower-Perceived Transformational Leadership”, Journal of Business Ethics, 126, 581-590.
- Ilie, A. (2012), “Unethical Pro-Organizational Behaviors: Antecedents and Boundary Conditions”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of South Florida.
- İspirli, D. (2014), “Knowledge as an Object of Psychological Ownership and Knowledge Hiding via Territoriality among Knowledge Workers”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Matherne, C.F. ve Litchfield, S.R. (2012), “Investigating the Relationship between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behaviors: The Role of Moral Identity”, Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 9(5), 35-46.
- Mayhew, M.G., Ashkanasy, N.M., Bramble, T. ve Gardner, J. (2007). “A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings”, The Journal of Social Psychology, 147(5), 477-500.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J. ve Xu, L. (2013), “The Relationship between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?”, 116, 641-653.
- Ötken, A.B. (2015), “Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü”, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 33(2), 113-140.
- Pierce, J.L. ve Jussila, I. (2010), “Collective Psychological Ownership within the Work and Organizational Context: Construct Introduction and Elaboration”, 31, 810-834.
- Pierce, J.L., Kostova, T. ve Dirks, K.T. (2001), “Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations”, Academy of Management Review, 26(2), 298-310.

- Sieger, P., Zellweger, T. ve Aquino, K. (2013), "Turning Agents into Psychological Principals: Aligning Interests of Non-Owners through Psychological Ownership", 50(3), 361-388.
- Umphress, E. E. ve Bingham, J. B. (2011), "When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors", *Organization Science*, 22, 621-640.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B. ve Mitchell, M.S. (2010), "Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-Organizational Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769-780.
- Van Dyne, L. ve Pierce, J.L. (2004), "Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behaviour", 25, 439-459.
- Wagner, S.H., Parker, C.P. ve Christiansen, N.D. (2003), "Employees that Think and Act like Owners: Effects of Ownership Beliefs and Behaviors on Organizational Effectiveness", *Personnel Psychology*, 56, 847-871.

## ETİK LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACI ROLÜ

**Ufuk Başar**

Başkent Üniversitesi, ufuk-basar@hotmail.com

**Prof. Dr. H. Nejat Basım**

Başkent Üniversitesi, nbasim@baskent.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışmada etik liderliğin iş görenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin buna aracılık edip etmediği araştırılmıştır. Araştırma verisi beyaz eşya sektöründe hizmet veren ve tek bir yöneticiye bağlı olarak çalışan 363 fabrika çalışanından anket yöntemi ile toplanmıştır. Elde edilen veriler yapısal regresyon modeli ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu, ayrıca etik liderliğin hem örgütsel özdeşleşme üzerinde hem de iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bununla birlikte örgütsel özdeşleşmenin etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiği, bilindiği kadarıyla ilk defa bu araştırma ile keşfedilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik liderlik, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini, aracılık etkisi

#### 1. Giriş

Yakın geçmişte yaşanmış olan pek çok örgütsel sorunun ve skandalın sebeplerinden birisi yanlış yönetim uygulamalarıdır. Yanlış ve yetersiz yönetim uygulamaları iş görenleri olumsuz şekilde etkilemekte ve hem bireysel, hem de örgütsel verimliliğin azalmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle iş görenlerin örgütlerine karşı olumlu davranış ve tutum sergilemesine yol açacak yönetim uygulamalarının ortaya çıkarılması önem arz etmektedir (Başar ve Filizöz, 2015). Örgütsel hedeflerin istikrarlı bir şekilde elde edilebilmesi için iş görenler doğru bir şekilde yönlendirilmeye ve ilgiye muhtaçtır. Bu bağlamda etik liderler tarafından sergilenen ve teşvik edilen tutum, davranış ve söylemler hem iş görenler, hem de örgüt yönetimleri açısından dikkate değerdir. Bu nedenle doğru ve etkin liderlik uygulamaları gün geçtikçe iş ve yönetim dünyasında önem kazanmaktadır (Sığırı ve Başar, 2015).

Günümüzde iş gören ve örgüt etkinliğinin artırılması çerçevesinde “etik liderlik yaklaşımını” benimseyen ve uygulayabilen yöneticilerin erdemli ve ahlaklı yönetim anlayışlarıyla diğerleri arasında ön plana çıkabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada etik liderliğin iş görenlerin örgütleriyle özdeşleşmesine nasıl tesir ettiği ve iş görenlerin işlerinden tatmin olmasını sağlayan faktörlerden biri olup olmadığı, bununla birlikte iş görenlerin mensubu olduğu örgütle özdeşleşmesinin, etik liderlik uygulamalarına iş tatmininin sağlanması bakımından aracılık edip etmediği araştırılmıştır. Etik liderlik uygulamalarının iş görenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün bilindiği kadarıyla bu çalışma ile ilk kez araştırılıyor olması önem arz etmektedir.

#### 2. Etik Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler

Etik liderlik Bandura’nın (1977; 1986) geliştirmiş olduğu sosyal öğrenme teorisinden yola çıkılarak Brown ve arkadaşları (2005: 120) tarafından kişisel davranış, tutum, söylemler ve kişilerarası ilişkiler aracılığı ile etik yönetim uygulamalarının gösterimi, hayata geçirilmesi, ayrıca iş görenler ile kurulan ikili ilişkilerle bu tür davranış, tutum ve davranışların teşvik edilmesi ve güçlendirilmesi olarak tanımlanmıştır. Etik liderler yarattıkları etik çalışma atmosferi sayesinde iş görenlerin pek çok davranış ve tutumunu olumlu yönde etkiler. Böylelikle iş görenlerin örgütleriyle olan bağı kuvvetlendiği gibi yapılan işten duyulan haz da artar (Neubert vd., 2009: 158). Bu bağlamda bu çalışma ile etik liderliğin iş görenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin bu süreçteki aracılık rolü araştırılmıştır.

İş tatmini, iş görenlerin yaptığı işe karşı hissettikleri beğeni ve hoşnutluk seviyesi olarak tanımlanabilir. Eğer bir iş gören yaptığı işten memnunsaydı, yapılan iş o iş görenin ihtiyaç ve isteklerini

karşılıyor ve tatmin ediyor demektir. Diğer taraftan iş görenlerin yaptığı işe karşı olumsuz duygular beslemesi iş tatminsizliğinin bir işareti olarak değerlendirilebilir (Catt ve Miller, 1991: 160). Etik liderlik uygulamaları sayesinde dürüstlük, çalışkanlık, eşitlik, samimiyet, gerçekçilik, insan odaklılık ve adalet gibi pek çok erdem örgütsel değerler olarak iş görenler tarafından benimsenir. Bu nedenle etik liderlik yaklaşımı iş görenlerin yaptığı işe karşı olumlu duygular beslemesine ve memnuniyetini arttırmasına sebep olabilir. Nitekim Neubert vd. (2009), Kim ve Brymer (2011), Ogunfowora (2014) ile Çelik ve arkadaşlarının (2015) elde ettiği bulgular etik liderlik ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişkiyi işaret etmektedir. Bu çerçevede araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

*Hipotez 1: Etik liderlik iş görenlerin iş tatminini arttırır.*

Örgütsel özdeşleşme, sosyal kimlik yaklaşımının (Tajfel ve Turner, 1979; 1986) örgütsel süreçlere uyarlanması ile Ashforth ve Mael (1989: 21-22) tarafından, iş görenlerin mensubu olduğu örgütü tanımlamakta kullandığı değer, kavram ve belirleyici temel özellikleri benliklerinin bir parçası olarak içselleştirip bu karakteristik özellikleri benimsemeleri ve kendilerini örgütleriyle bir halde hissetmeleri olarak tanımlanmıştır. Böylelikle iş görenler tarafından oluşturulan örgütsel kimlikler “Ben kimim?” sorusuna yanıt verebilmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütleriyle özdeşleşmiş iş görenlerin kendilik tanımları örgütsel değerleri ve karakteristik özellikleri de kapsamaktadır. Bu bağlamda etik liderlerin uyguladığı dürüst, çalışkan, eşitlikçi, samimi, gerçekçi, adil ve insan odaklı yönetim anlayışının iş görenlerin örgütüne karşı beslediği aidiyet duygusunu güçlendirebileceğini ve örgütüyle daha özdeş hale gelmesine yol açabileceğini düşünmek doğru olabilir. Nitekim Walumbwa vd. (2011), Başar ve Filizöz (2015) ve Qi ve Ming-Xia’nın (2014) elde ettiği bulgular böyle bir etkinin varlığını göstermektedir. Bu çerçevede araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

*Hipotez 2: Etik liderlik iş görenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini arttırır.*

Etik liderlikle birlikte örgütsel özdeşleşme de iş görenlerin yaptığı işten tatmin olmasını sağlayan faktörlerden biridir. Van Dick vd. (2004); Başar (2011), De Maura vd. (2009), Hall ve Schneider (1972), Van Knippenberg ve Sleebos (2006), Beyth-Marom vd. (2006), Van Knippenberg ve Van Schie (2000), Riketta (2005), Amiot vd. (2006) ve Efraty vd.’nin (1991) bulguları bu görüşü desteklemektedir. Çünkü kendilerini örgütüyle özdeşleştiren iş görenler karşılaştığı problemler karşısında yılmayıp olumlu davranışlar sergilemeye devam eder (Başar ve Sığrı, 2015: 56). Bu bağlamda etik yönetim uygulamaları nedeniyle örgütüyle özdeşleşmiş iş görenlerin işlerinden tatmin olmasını beklemek doğru olabilir. Bu çerçevede araştırmanın son hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

*Hipotez 3: Örgütsel özdeşleşme etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine aracılık eder.*

### 3. Yöntem

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini uygun örnekleme yöntemine (Büyüköztürk vd., 2009) göre belirlenmiş olan, araştırmaya gönüllü olarak katılan, beyaz eşya sektöründe hizmet veren ve tek bir yöneticiye bağlı olarak çalışan 363 fabrika çalışanından oluşmaktadır. Araştırma verisi anket yöntemine (Baş, 2008) uygun olarak Nisan 2015 döneminde toplanmıştır. Katılımcıların yaşları 23 ile 60 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 36.22’dir (SS=7.39), 230’u (%63.4) erkek, 133’ü (%36.6) kadındır, 109’u (%30) lise, 231’i (%63.6) üniversite (ön lisans), 23’ü (%6.3) üniversite (lisans) derecesine sahiptir, 230’u (%63.4) evli, 133’ü (%36.6) bekârdır, çalışma süresi 1 ile 35 yıl arasında değişmekte olup ortalama 10.26 yıldır (SS=8.01).

#### 3.2. Kullanılan Ölçüm Araçları

Katılımcıların etik liderlik algılarını ölçmek için Brown ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye Tuna ve arkadaşları (2012) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Dokuz maddeden oluşan ölçekteki maddeler “Müdürüm, personelin fikirleriyle yakından ilgilenir”, “Müdürüm, adil ve dengeli kararlar verir” gibi ifadelerden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler ( $\Delta\chi^2/SD = 4.05$ , GFI = .94, IFI = .98, CFI = .98, RMSA = .09, RMR = .04) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Tek boyut altında varyansın %81.26’sı açıklanmaktadır. Maddelerin faktör yükleri .86 ile .94 arasında değişmektedir. Ölçeğin KMO örneklem uygunluğu değeri .90 olarak bulunmuş ve Barlett normal dağılım test sonucu anlamlı ( $p=0.000$ ) çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ise  $\alpha = .97$  olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların iş tatmini düzeyleri Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanan ölçek ile ölçülmüştür. Ölçek 5 maddeden oluşmakta olup ölçekteki maddeler "İşim benim için bir hobi gibidir", "İşimden çok keyif alıyorum" gibi ifadelerden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler ( $\Delta\chi^2/SD = 2.33$ ,  $GFI = .99$ ,  $IFI = .99$ ,  $CFI = .99$ ,  $RMSA = .06$ ,  $RMR = .01$ ) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Tek boyut altında varyansın %78.96'si açıklanmaktadır. Maddelerin faktör yükleri .76 ile .95 arasında değişmektedir. Ölçeğin KMO örneklem uygunluğu değeri .87 olarak bulunmuş ve Barlett normal dağılım test sonucu anlamlı ( $p=0.000$ ) çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ise  $\alpha = .93$  olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin belirlenmesinde ise Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Tüzün (2006) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki maddeler "Biri çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim", "Çalıştığım işyerinin başarısını kendi başarım gibi hissederim" gibi ifadelerden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler ( $\Delta\chi^2/SD = 2.82$ ,  $GFI = .98$ ,  $IFI = .99$ ,  $CFI = .99$ ,  $RMSA = .07$ ,  $RMR = .02$ ) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Tek boyut altında varyansın %75.39'u açıklanmaktadır. Maddelerin faktör yükleri .81 ile .92 arasında değişmektedir. Ölçeğin KMO örneklem uygunluğu değeri .90 olarak bulunmuş ve Barlett normal dağılım test sonucu anlamlı ( $p=0.000$ ) çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ise  $\alpha = .93$  olarak hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan anketlerde 1 ile 5 arası puanlanan (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) Likert ölçeği kullanılmıştır. Artan puanlar her bir maddenin kuvvetini göstermektedir.

#### 4. Bulgular

Araştırma değişkenlerine ait betimleyici istatistikler ve korelasyon değerleri Tablo 1'de görülmektedir

Tablo 1: Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri

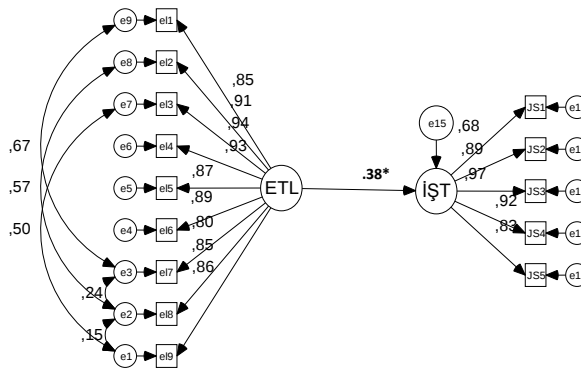
| Değişkenler | ORT  | SS   | ETL  | İŞT  | ÖRÖ |
|-------------|------|------|------|------|-----|
| ETL         | 3.43 | 1.32 | 1    |      |     |
| İŞT         | 3.40 | 1.06 | .37* | 1    |     |
| ÖRÖ         | 4.06 | 1.05 | .58* | .47* | 1   |

\* $p < .01$ , (ETL: Etik Liderlik, İŞT: İş Tatmini, ÖRÖ: Örgütsel Özdeşleşme)

Değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler, aracılık ilişkisi (Baron ve Kenny, 1986) analizi yöntemine uygun şekilde yapısal regresyon modelleri üzerinden üç safhada analiz edilmiştir:

1'inci safhada etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Oluşturulan yapısal regresyon modeli Şekil 1'de görülmektedir.

Şekil 1: Etik Liderlik ve İş Tatmini

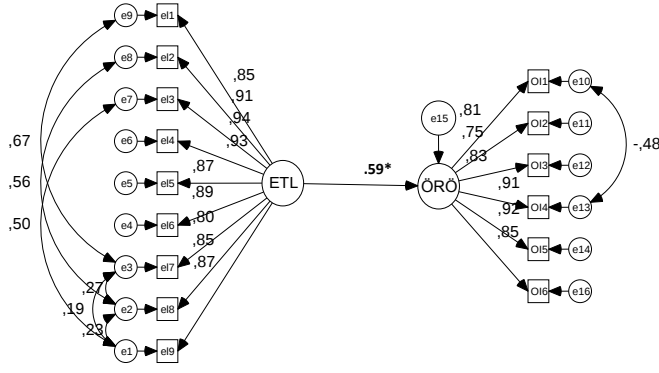


\* $p < .01$  (ETL: Etik Liderlik, İŞT: İş Tatmini)

Şekil 1'de yer alan yapısal regresyon modelinde görülen yol üzerindeki değer standart  $\beta$  katsayısıdır. Modelin geçerli uyum değerlerine sahip olduğu ( $\Delta\chi^2/SD = 2.91$ ,  $GFI = .92$ ,  $IFI = .97$ ,  $CFI = .97$ ,  $RMSA = .07$ ,  $RMR = .05$ ) görülmüştür.

2'nci safhada etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Oluşturulan yapısal regresyon modeli Şekil 2'de görülmektedir.

Şekil 2: Etik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme

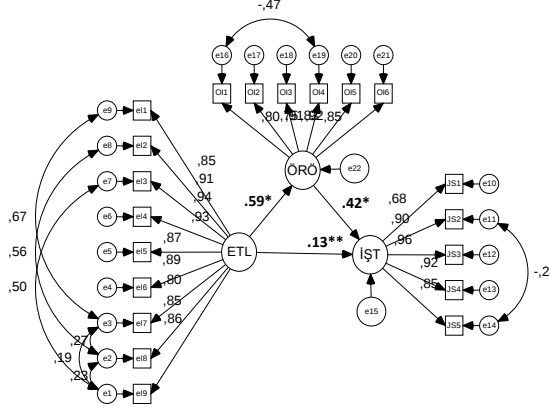


\* $p < .01$  (ETL: Etik Liderlik, ÖRÖ: Örgütsel Özdeşleşme)

Şekil 2'de yer alan yapısal regresyon modelinde görülen yol üzerindeki değer standart  $\beta$  katsayısıdır. Modelin geçerli uyum değerlerine sahip olduğu ( $\Delta\chi^2/SD = 2.40$ ,  $GFI = .93$ ,  $IFI = .98$ ,  $CFI = .98$ ,  $RMSA = .06$ ,  $RMR = .07$ ) görülmüştür.

3'üncü safhada örgütsel özdeşleşme etik liderlikle birlikte analize dâhil edilerek aracılık analizi gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan yapısal regresyon modeli Şekil 3'te görülmektedir.

Şekil 3: Aracılık Modeli



\* $p < .01$ , \*\* $p < .05$  (ETL: Etik Liderlik, İŞT: İş Tatmini, ÖRÖ: Örgütsel Özdeşleşme)

Şekil 3'te yer alan yapısal regresyon modelinde görülen yollar üzerindeki değerler standart  $\beta$  katsayısıdır. Modelin geçerli uyum değerlerine sahip olduğu ( $\Delta\chi^2/SD = 2.24$ ,  $GFI = .91$ ,  $IFI = .97$ ,  $CFI = .97$ ,  $RMSA = .05$ ,  $RMR = .07$ ) görülmüştür. Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde Şekil 1'e göre meydana gelen azalmanın anlamlı olduğu ( $z=8.55$ ,  $p=0.00$ ) yapılan Sobel Testi (Sobel, 1982) sonucunda anlaşılmıştır.

### 5. Tartışma ve Sonuç

Elde edilen bulgular ışığında (Tablo 1) katılımcıların yöneticilerini etik lider olarak algıladığı (Ort=3.43,  $SS=1.32$ ), örgütleriyle özdeşleştiği (Ort=4.06,  $SS=1.05$ ) ve işlerinden tatmin olduğu (Ort=3.40,  $SS=1.06$ ) söylenebilir. Ayrıca değişkenler arasındaki anlamlı korelasyon değerleri araştırma hipotezlerine mesnet teşkil etmektedir. Kurulan yapısal regresyon modellerine göre etik liderlik hem iş tatminini ( $\beta = .38$ ,  $p < .01$ ) hem de örgütsel özdeşleşmeyi ( $\beta = .59$ ,  $p < .01$ ) pozitif yönlü etkilemektedir (Şekil 1 ve 2). Böylece araştırmanın 1 ve 2'nci hipotezleri kabul edilmiştir. Bu bulgular daha önce yürütülmüş olan çalışmaları desteklemekte ve geliştirmektedir. Bununla birlikte örgütsel özdeşleşmenin etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiği görülmektedir (Şekil 3). Yani örgütsel özdeşleşme modele etik liderlikle birlikte dahil edildiğinde etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bir şekilde azalmaktadır. Bu nedenle araştırmanın 3'üncü hipotezi kısmen



desteklenmektedir. Bilindiği kadarıyla örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü ilk defa bu araştırma ile keşfedilmiştir.

Araştırma verisinin yalnızca anket ile ve uygun örneklem yöntemiye uygun olarak toplanması ve yalnızca bir örneklem üzerinde araştırmanın yürütülmesi çalışmanın kısıtları arasında sayılabilir. Bunun yanında araştırmada elde edilen bulguların gelecekte yapılacak olan yeni çalışmalara ışık tutabileceği düşünülmektedir. Öyle ki gelecekte araştırmacılar burada kullanılan modeli geliştirebilir. Örneğin etik liderliğin örgütsel güven, örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi değişkenler üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü araştırılabilir. Bununla birlikte örgüt yöneticileri ve liderleri bu araştırmada elde edilen bulguları dikkate alarak pek çok problemi çözebilir. Örneğin yöneticiler etik liderlik uygulamalarını ve prensiplerini benimseyip hayata geçirerek ve iş görenlerin örgütleriyle özdeşleşmesini teşvik ederek işlerinden daha çok tatmin olmalarını sağlayabilir. İşlerinden tatmin olmuş işverenlerin hem bireysel, hem de örgütsel anlamda verimliliği arttırması beklenebilir. Diğer taraftan etik liderlik uygulamaları çerçevesinde kuvvetlenen örgütsel özdeşleşme ile birlikte, iş görenlerin bir birleriyle olan yardımlaşma ve dayanışmasının da artması beklenebilir.

#### **Kaynakça**

- Asforth, B. E. ve Mael, F. (1989), "Social Identity Theory and The Organization", *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 20-39.
- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., ve Callan, V. J. (2006), "A Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger: Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification", *Journal of Management*, 22 (4), pp. 552 – 574.
- Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp. 1173-1182.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2009), *Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü*, 17'nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi (21-23 Mayıs) Bildiriler Kitabı, Eskişehir, pp. 806-812.
- Baş, T. (2008), *Anket, Seçkin Yayıncılık*, Ankara.
- Başar, U. (2011), "Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kara Harp Okulu, Ankara, Türkiye.
- Basar, U. ve Filizoz, B. (2015), "Can Ethical Leaders Heal The Wounds? An Empirical Research", *Euroasian Journal of Business and Economics*, 8 (15), pp. 199-218.
- Başar U. ve Sığır, Ü., (2015), "Effects of Teachers' Organizational Justice Perceptions on Intention to Quit: Mediation Role of Organizational Identification", *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(1), pp. 45-59.
- Beth-Marom, R., Harpaz-Gorodeisky, G., Bar-haim, A. ve Godder, E. (2006) "Identification, Job Satisfaction and Work Motivation Among Tutors at The Open University of Israel", *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 7 (2), pp. 1 – 13.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., ve Harrison, D. A. (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, pp. 117-134.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi, Ankara.
- Catt, S. E. ve MILLER, D. S. (1991), *Supervision Working With People*, Richard D. Irwin Inc, Boston.
- Çelik, S., Dedeoğlu, B. B. ve İnanır A. (2015), "Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations", *Ege Akademik Bakış*, 15(1), pp. 53-63.
- De Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S. ve Ando, K. (2009), "Identification as an Organizational Anchor: How Identification and Job Satisfaction Combine to Predict Turnover Intention", *European Journal of Psychology*, 39, pp. 540 – 557.
- Efraty, D., Sirgy J. ve Claiborne, C. B. (1991), "The Effects of Personal Alienation on Organizational Identification: A Quality of Work Life Model", *Journal of Business and Psychology*, 6 (1), pp. 57 – 78.
- Hackman, R. ve Oldham, G. R. (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), pp. 159-170.
- Hall, D. T. ve Schneider, B. (1972), "Correlates of Organizational Identification as A Function of Career Pattern and Organizational Type", *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 340 – 350.
- Kim, W. G. ve Brymer, R. A. (2011), "The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance", *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp. 1020-1026.

- Mael, Fred A. ve Ashforth, Blake E. (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification," *Journal of Organizational Behaviour*, 13 (2), pp. 103-123.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. ve Chonko, L. B. (2009), "The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field", *Journal of Business Ethics*, 90, pp. 157-170.
- Ogunfowora, B. (2014), "It's All a Matter of Consensus: Leader Role Modeling Strength as a Moderator of the Links Between Ethical Leadership and Employee Outcomes", *Human Relations*, 67(12), pp. 1467-1490.
- Qi, Y., ve Ming-xia, L. (2014), "Ethical Leadership, Organizational Identification and Employee Voice: Examining Moderated Mediation Process in the Chinese Insurance Industry", *Asia Pacific Business Review*, 20(2), pp. 231-248.
- Ricketta, M. (2005), "Organizational Identification: A Meta Analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 66, pp. 358 – 384.
- Sıgır U. ve Başar U. (2015), "Etik Liderliğin İyileştirici Etkisi Üzerine Görgül Bir Araştırma", *Bildiri, 23'üncü Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (14-16 Mayıs)*, pp. 606-612.
- Sobel, M. E. (1982), "Asymptotic Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models". S. Leinhardt (der.) *Sociological Methodology* içinde, San Fransisco: Jossey-Bass, pp. 290-312.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1979), "An Integrative Theory of Intergroup Conflict". W. G. Austin ve S. Worchel (der.) *The Social Psychology of Intergroup Relations* içinde, Monterey, CA: Brooks/Cole, pp. 33 – 47.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1986). "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior". S. Worchel ve W. G. Austin (der.) *Psychology of Intergroup Relations* içinde, Chicago, IL: Nelson, pp. 7 – 24.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). "Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (2), pp. 143-155.
- Tüzün, İ. K. (2006), *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman K., ve Christensen, A. L. (2011), "Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-efficacy, and Organizational Identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, pp. 204-213.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K. ve Tissington, P. A. (2004), "Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions With Organizational Identification and Job Satisfaction", *British Journal of Management*, 15, pp. 351 – 360.
- Van Knippenberg, D. ve Sleebos, E. (2006), "Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes", *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 571 – 584.
- Van Knippenberg, D. ve Van Schie, E. C. M. (2000), "Foci and Correlates of Organizational Identification", *Journal of Organizational Psychology*, 73, pp. 137 – 147.

## 6. OTURUM

### “PERFORMANS I”

**Psikolojik Sözleşme Ve Önemi (Psikolojik Sözleşme Değeri), Duygusal Emek,  
Psikolojik Sözleşme İhlali Ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**

Yrd. Doç. Dr. Mine Afacan Fındıklı, Doç. Dr. Ahmet Erkuş

**İş Güvencesizliği Algısının İşgören Performansına Etkisinde Yöneticiye Duyulan  
Güvenin Düzenleyici Rolü**

Dr. M. Gökhan Bitmiş, Prof. Dr. Azize Ergeneli

**Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçi İş  
Davranışı ve Girişimci Davranışa Etkisi**

Tolga Yılmaz, Öğr. Gör. Yavuz Gazibey

**Psikolojik İyi Oluşun Performansa Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**

Doç. Dr. Hatice Necla Keleş, Öğr. Gör. Dr. Tuğba Kırıl Özkan

## PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖNEMİ (PSİKOLOJİK SÖZLEŞME DEĞERİ), DUYGUSAL EMEK, PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

**Yrd. Doç. Dr. Mine Afacan Fındıklı**  
İstanbul Gelişim Üniversitesi  
mmafacan@gelisim.edu.tr

**Doç. Dr. Ahmet Erkuş**  
Bahçeşehir Üniversitesi  
ahmet.erkus@bahcesehir.edu.tr

**ÖZET:** Bu çalışmada, psikolojik sözleşme değeri (psikolojik sözleşme ve birey açısından önemi) psikolojik sözleşmenin ihlali, duygusal emek ve çalışanın iş performansı algısı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların psikolojik sözleşme değerinin iş performansına pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Bu ilişkide duygusal emeğin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır. Çalışanların psikolojik sözleşme değeri ile psikolojik sözleşme ihlali arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Psikolojik sözleşme ihlali algısının düzenleyici rolü yoktur.

**Anahtar Sözcükler:** Psikolojik sözleşme, Psikolojik Sözleşme Değeri Psikolojik sözleşme ihlali, Performans, Duygusal emek

### 1. Giriş

Günümüz iş hayatında, taraflar arasında gerçekleştirilen resmi iş sözleşmelerinin yansira çalışanlar, işverenlerinin kendilerine işe giriş esnasında vermiş oldukları sözleri tutmalarını beklemektedirler (Chaudhry vd., 2011). Örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı doğrudan ya da dolaylı yükümlülüklerle ilgili beklentilere dair bireyin algılamaları olarak tanımlanabilen psikolojik sözleşmenin (Rousseau, 1990) ağırlıklı olarak çalışan yönünde ortaya çıktığı ve zaman içerisinde, çalışanın bu yöndeki beklentilerinin gerçekleşmemesi halinde psikolojik sözleşme ihlali algısına dönüştüğü görülmektedir (Kiefer ve Briner, 2006:204). Psikolojik sözleşme kapsamında dikkate alınması gereken bir husus ise, çalışanlara verilen sözlerin çalışan tarafından önemli olarak algılanması diğer bir ifade ile psikolojik sözleşmenin değerli olmasıdır. Bu açıdan psikolojik sözleşme sürecinde hem kurum tarafından sözlerin verilmesi hem de çalışanlar tarafından önemli olarak kabul edilmesi istenen performansın elde edilmesinde önemlidir. Bu çalışmada kurum tarafından verilmiş ve çalışanlar tarafından algılanan psikolojik sözleşme vaatleri ile çalışanlar tarafından algılanan önemi ‘Psikolojik Sözleşme Değeri’ olarak tanımlanmaktadır. Yazında, psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili araştırmalar olmakla birlikte, psikolojik sözleşme kapsamında işletme tarafından çalışanlara vaat edilen sözlere verilen önem diğer bir ifade ile psikolojik sözleşme değerine yönelik çalışmalara henüz rastlanmamıştır.

Hizmet sektöründe işletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürmelerinde kalite, büyük oranda çalışanların müşterilerle olan karşılıklı etkileşimine bağlı olarak belirlenmektedir. Bu doğrultuda, işletmeler çalışanlarından kendi duygusal tepkilerini, hizmet işlemlerini gerçekleştirirken sürekli olarak yönetmelerini beklemektedir. İşletmeler tarafından beklenen bu davranışlar “duygusal emek” olarak adlandırılmaktadır. Hochschild (1983)’e göre duygusal emek; örgütün, hizmetlerin yerine getirilişi sürecinde çalışanlarından duygularını diğer kişiler tarafından gözlemlenebilecek şekilde düzenlemelerini ve bu doğrultuda bedensel gösterimde bulunmalarını talep etmesidir. Duygusal emek, yüz yüze görüşme veya konuşma sürecinde sergilenen yüzeysel ve/veya derinden roller içeren tutumlardır. Araştırmalarda elde edilen sonuçlar, psikolojik sözleşmenin ihlali algısı durumunda çalışanların olumsuz davranışların yansira olumsuz duygularla da reaksiyon gösterdiklerini doğrulamaktadır (Chaudhry vd., 2011). Bu kapsamda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Çalışanların psikolojik sözleşme algısı hangi düzeydir?
- Çalışanların psikolojik sözleşmeye verdikleri önem (psikolojik sözleşme değeri) düzeyi nedir?
- Çalışanların psikolojik sözleşme algısı ve önem düzeyi (psikolojik sözleşme değeri) ile psikolojik sözleşme ihlali ve iş performansı arasındaki ilişkiler nelerdir?
- Çalışanların psikolojik sözleşme algısı ve önem düzeyi (psikolojik sözleşme değeri) ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü nedir?
- Çalışanların psikolojik sözleşme algısı ve önem düzeyi (psikolojik sözleşme değeri) ile iş performansı arasındaki ilişkide duygusal emeğin düzenleyici rolü var mıdır? Sorularına yanıt aranmaktadır.

## **2. Literatür Taraması**

### **2.1.1. Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme Değeri ve Algılanan Bireysel İş Performansı**

Psikolojik sözleşme, genellikle çalışan ile işletme arasındaki karşılıklı değiş-tokuş ilişkilerince şekillenen şahsi algının ve inançların kümülatif değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1990; Morrison ve Robinson, 1997). İşletmenin yasal iş sözleşmesinin dışında sunmuş olduğu vaatlerin bireyin algıları ve beklentileri çerçevesinde subjektif yükümlülüklerle dönüşmesidir (Tomprou ve Nikolaou, 2011, s: 344). Yazın incelendiğinde psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel olarak iki yönü bulunduğu anlaşılmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997; Rousseau, 1990). İşlemsel psikolojik sözleşme, açık ya da dolaylı şekilde sunulan vadin sonucunda gerçekleşen hizmetlere yönelik parasal ödüllerle ilişkilidir. İlişkisel psikolojik sözleşmede ise, taraflar arasında güven, itibar ve sadakatin artması gibi duygusal değerlerin yaratılması söz konusudur (Bhatnagar, 2014, s. 1399). Rousseau ve Tijoriwala 'ya göre (1996), işletmeler çalışanlarına dört çeşit vaat sunmakta ve bu vaatler her bir çalışanda farklı psikolojik sözleşmelerin oluşmasına yol açmaktadır. Bunlar; Güvenli bir iş ortamı, adil ve eşit ücretleme, anlaşmalar; bireyin nitelikleri ile uyumlu iş özellikleri ve çalışma koşulları.

İşletme tarafından sunulan her vadin ise, sözleşmenin subjektif olmasından ve karşılıklı etkileşimin çalışan ve işletme arasında bireye özel olmasından dolayı her çalışan tarafından aynı seviyede değerli görülmesi olası görülmemektedir. Fakat bu güne kadar sözleşmeye verilen değeri dikkate alan bir çalışmaya henüz rastlanmamıştır. Bu düşünce çerçevesinde, verilen vaatlerin çalışan tarafından atfedilmiş değeri beklendik davranışın sergilenmesi açısından önemlidir. Bu çalışmada dikkate alınan bireysel iş çıktılarından biri bireysel iş performansı diğeri duygusal emektir. Yapılan araştırmalarda, vaatlerin yerine getirildiğine dair olumlu psikolojik sözleşmenin algısının, bireysel iş performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Turnley, vd, 2003, Conway ve Coyle-Shapiro, 2006). Bu, ilişkisel psikolojik sözleşme kapsamında işletmenin sunduğu örgütsel desteğe karşı çalışanın örgüte karşı bağlılık geliştirmesine, işlemsel açıdan da yüksek ücret politikasına karşılık yüksek performans göstermesine yol açmaktadır (Rousseau, 1990).

### **2.2. Psikolojik Sözleşme ve Duygusal Emek**

Bir iş davranışı olarak duygusal emek, bireyin duygularını mesleki kural ve kaidelere uygun olarak sergileyebilmesi için bir dereceye kadar manipüle etmesi olarak tanımlanmaktadır (Lin-Chu, 2002). İlgili yazın incelendiğinde, çalışan bireyin duygusal emeğini psikolojik sözleşmedeki değişim/ etkileşim çerçevesinde sözlerin yerine getirilip getirilmemesi açısından yeniden düzenleyebildiğini göstermektedir (Xuan ve Park, 2012). Yazılı iş sözleşmeleri, çalışanlara ilham verecek veya onların işletmeye karşı olumlu bir tavır sergilemelerine yardımcı olacak şekilde kapsamlı hazırlanmadığından, psikolojik sözleşmeler nitelikli çalışanların işletmeye kazandırılması ve motive etmesi açısından bu boşluğu doldurur niteliktedir (Vos vd., 2005). Bu sebepten dolayı, çalışan bireyin psikolojik sözleşmede kendisine sunulan vaatlere inanması ve güvenmesi, onun duygusal ifadelerini, kurumsal kurallara bağlı olarak yönetebileceği hatta içselleştirebileceği düşünülmektedir.

### **2.3. Duygusal Emek ve Algılanan Bireysel iş performansı**

Bireysel iş performansı, hedeflenen bir işi yerine getirmek olarak tanımlanabilir. Kurumsal hedeflerle bağlantılı olarak, çalışan davranışlarının temel çıktılarından biri olan iş performansı, genellikle; rol içi davranış performansı (in-role) ve fazladan rol (extra role) davranış performansı olarak sınıflandırılmaktadır. Rol içi performansta çalışan birey kendisinden talep edilen sorumluluk ve rolleri yerine getirirken, rol dışı davranışta iş tanımlarının ötesinde, gönüllülük esaslı çabalar sergilemektedir (Mackenzie vd., 1998). Duygusal emek, başkalarının dışarıdan gözlemleyebileceği yüz ve beden dilinin duygular tarafından yönetilmesidir ve yüzeysel (surface acting) ile derinlemesine duygusal emek (deep acting) olarak gruplanmaktadır. Yüzeysel duygusal emek davranışı; işletmenin çalışanlarından iş süreçleri içerisinde sergilemelerini talep ettikleri beden ve vücut dilinin diğer bir ifade ile duyguların dışarıya sergilenmesini ifade ederken, derinlemesine duygusal emek davranışı, işletme tarafından istenilen davranışların sadece yüzeysel değil hissedilerek, gerçek duygularla yönetilmesidir (Hochschild, 1983). Yüzeysel duygusal emek, kişinin mutlu veya hoşnut olmadığı durumlarda bile talep edilen duygu gösterimini gerektirdiğinden, çalışan bireyin uzun vadede “gerçek” duygularını bastırması duygusal ahensizlik, memnuniyetsizlik ile birlikte düşük iş performansına sebep olabilmektedir (Xuan ve Park, 2012). İlgili araştırmaların bulguları, yüzeysel duygusal emek ve derinlemesine duygusal emek ile algılanan bireysel iş performansı arasında sırasıyla olumsuz ve olumlu ilişkiler ortaya konmuşlardır. Duygusal emek ve bireysel iş performansı arasında ise olumlu ve dikkate değer bir ilişki var olduğu belirtilmiştir (Grandey vd., 2005; Goodwin vd.; 2011, Lam et al., 2014; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014).

#### **2.4. Psikolojik Sözleşme Değeri, Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı, Duygusal Emek ve Algılanan Bireysel İş Performansı İlişkisi**

Özellikle hizmet sektöründe çalışanların sorumluluk ve görevlerini yerine getirirken fiziksel performansın yanı sıra duygusal emek göstermeleri beklenmektedir. Çalışanların gerekli hizmet seviyesinden daha iyi bir performans gerçekleştirip gerçekleştirmemesi, bu sebepten ötürü duygusal hallerinin yoğunluğuyla ilişkili olabilmektedir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014). Mevcut literatüre göre, bir çalışanın duygusal emeğinin çıktısı duygusal değiş-tokuşun çıktısı olarak da görülebilir. Böylesi bir değiş-tokuş psikolojik sözleşme algısı ile ilişkili görülmektedir (Xuan ve Park, 2012, s.7188). Dolayısıyla bir çalışanın psikolojik sözleşmeye inanması ve güvenmesi durumunda, işletmenin çalışandan sergilemesini beklediği tutum ve davranışlara göre duygusal ifadeleri içselleştirebilir ve bu tutum duygusal davranışlarını da olumlu olarak etkiler (Ashforth ve Humphrey, 1993; Xuan ve Park, 2012). Tam tersi durumda ise, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile algılanan bireysel iş performansı arasında olumsuz ve doğrudan ilişkinin varlığı tespit etmiştir (Turnley vd, 2003:189). Elde edilen bu bulgular doğrultusunda çalışanın hizmeti sürecinde sergileyeceği duygusal emek ile ilgili de bir düşünün olabileceği ön görülmektedir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi:**

#### **3.1. Örneklem**

Araştırmanın örneklemini, İstanbul’da satış alanında faaliyet gösteren uluslararası bir şirketin mağaza çalışanları oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya toplam 204 çalışan katılmıştır

#### **3.2. Ölçekler**

Psikolojik sözleşme ile ilgili ifadelerin oluşturulmasında ve psikolojik sözleşme ihlalinin belirlenmesinde K. Isaksson’un (2005) oluşturduğu ölçekten yararlanılmıştır. Psikolojik sözleşmenin oluşumu sürecinin temsil eden 15 ifade, psikolojik sözleşme çerçevesinde verilen sözlerin çalışan açısından önem düzeyi 15 ifade ve son olarak psikolojik sözleşme ihlalinin tespit edilebilmesinde yine 15 ifadeden oluşmuş ölçek kullanılmıştır. Duygusal Emek düzeyini belirlemede Grandey (1999 - Emotional Labor Scale (ELS)) tarafından geliştirilmiş ve Ünler (2007) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ölçek uygulanmıştır. Ölçek 18 ifadeden ve iki alt boyuttan ( yüzeysel ve derinden rol yapma) oluşmaktadır. Algılanan bireysel iş performansının belirlenmesinde ise Gilboa, Shirom, Fried ve Cooper’ın (2008) geliştirdiği 6 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Tüm ölçekler 5’li Likert Tipi ölçek (1) ‘Kesinlikle katılmıyorum ile (5) ‘Kesinlikle katılıyorum ile değerlendirilmiştir.

#### 4. Bulgular

Toplanan verilere ilk aşamada çalışanların psikolojik sözleşme değeri düzeyini belirlemek amacıyla etkileşim skorları oluşturulmuştur. Bu kapsamda kurumlar tarafından çalışanlara verilen sözlerin (psikolojik sözleşme kapsamı) düzeyi ve çalışanlar tarafında bu sözlere verilen önem düzeyi çarpılarak psikolojik sözleşme değeri skorları belirlenmiştir. İkinci aşamada psikolojik sermaye değerinin iş performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Üçüncü ve son aşamada bu ilişkide psikolojik sözleşme ihlalinin düzenleyici ve duygusal emeğin aracılık rolü incelenmiştir.

#### 5. Sonuç

Günümüzde, çalışanların işletmelerin rekabet üstünlüğü yaratmada ve sürdürmedeki öneminin anlaşılması birey- örgüt arasında imzalanmış olan yazılı sözleşmelerin uzun dönemde motivasyon ve iş performansını arttırmada etkili olmadığı görülmekte, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını düzenlemede psikolojik sözleşmenin gerekliliği ile devamlılığı üzerinde durulmaktadır (Dabos ve Rousseau, 2004; Conway ve Coyle-Shapiro, 2011). Fakat psikolojik sözleşmenin varlığının yanı sıra, -Beklenti Modeli'nde ifade edildiği gibi- verilen sözlerin/ vaatlerin birey açısından önemi de (Koçel, 2005) iş performansı açısından önemlidir. Psikolojik sözleşmenin oluşumu sürecinde verilen sözlerin çalışan birey açısından öneminin sorgulanması ve “psikolojik sözleşme değeri”nin ve diğer değişkenlerle arasındaki ilişkilerin belirlenmesi açısından araştırmanın literatüre katkı sağlayacağına düşünülmektedir. .

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların psikolojik sözleşme değeri ile psikolojik sözleşme ihlali arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Psikolojik sözleşme ihlali algısının, psikolojik sözleşme değeri ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü yoktur. Çalışanların psikolojik sözleşme değerinin, iş performansına pozitif ve anlamlı etkileri bulunmaktadır. Bu ilişkide duygusal emeğin kısmi aracılık tespit edilmiştir.

#### 6. Kaynaklar

- Ashforth, B.E. and Humphrey, R.H. (1993), “Emotional labor in service roles: the influence of identity”, *Academy of Management Review*, Vol. 181, pp. 88-115.
- Bhatnagar, J. (2014). Mediator analysis in the management of innovation in Indian knowledge workers: The role of perceived supervisor support, psychological contract, reward and recognition and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management* , 25 (10), 1395-1416.
- Chaudhry, A.; Song L.S. (2011)Rethinking Psychological Contracts in the Context of Organizational Change-The Moderating Role of Social Comparison and Social Exchange, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 337-363.
- Conway, N., ve Coyle-Shapiro, J. A-M. (2006). Reciprocity and psychological contracts: Employee performance and contract fulfillment. Paper presented at the Annual meeting of the Academy of Management, Atlanta.
- Goodwin, R. E., Groth, M., Frenkel, S. J. (2011). Relationships Between Emotional Labor, Job Performance, And Turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 538–548.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., ve Sideman, L. A. (2005). Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38–55.
- Hochschild, A.R. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley, CA
- Kiefer, T. and Briner, R. B. (2006), *Emotion at work*, in Jackson, P. and Shams, M. (Ed.), *Developments in Work and Organizational Psychology: Implications for International Business*, Elsevier Ltd, Oxford, UK, pp. 185-228.
- Lam, C.K.; Walter, F.; Ouyang, K. (2014). Display rule perceptions and job performance in a Chinese

- retail firm: The moderating role of employees' affect at work, *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 575-597.
- Lin-Chu, K.H. (2002) The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes, Ph.D. Thesis , Virginia Polytechnic Institute and State University
- Mackenzie, S., Podsakoff, P., ve Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of marketing* , 62 (3), 87-98.
- Morrison, E., ve Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review* , 22, 226-256.
- Rousseau, D. M. (1990). 'New Hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts'. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 11, 389-400
- Rousseau, D. M., ve Tijoriwala, S. (April 1996). Perceived legitimacy and unilateral contract changes: It takes a good reason to change a psychological contract. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Tomprou, M., ve Nikolaou, I. (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International* , 16 (4), 342-363.
- Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W. ve Bloodgood, J.M. (2003), "The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors", *Journal of Management*, 29( 2), s:187-206.
- Ünler-Öz, E. (2007). Effect of emotional labor on employees' work outcomes. Published Doctoral Dissertation. Marmara University, Istanbul.
- Xuan, J. and Park, D.S. (2012) Effects of psychological contract on organizational citizenship behavior: The mediating role of professors' emotional labor strategy, *African Journal of Business Management* Vol. 6(24), pp. 7184-7197.
- Vos, A., D. Buyens, R. Schalk (2005), "Making sense of a new employment relationship: psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control," *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), ss. 41- 52.



## İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISININ İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNDE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

**Dr. M. Gökhan Bitmiş**

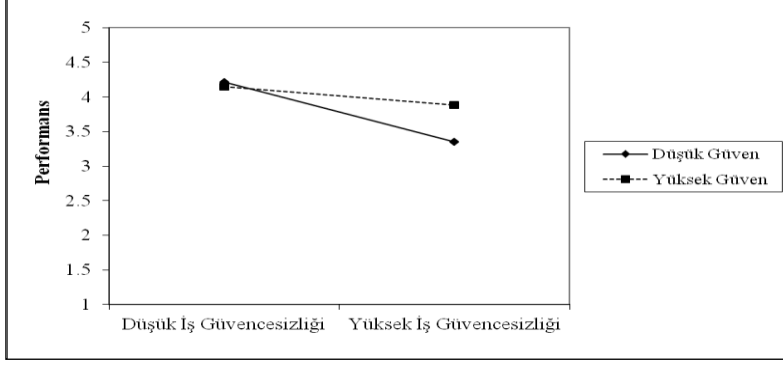
Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mgbitmis@gazi.edu.tr

davranışları arasındaki ilişkinin anlamsızlaştığı görülmektedir. Lam ve arkadaşları (2015) ise araştırmalarında iş güvencesizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında eğrisel bir ilişki tespit etmiş, bu ilişki de psikolojik sermaye ve ast ile üst ilişkisinin düzenleyici etkisini raporlamışlardır.

Performans ise geleneksel anlamda işgörenin iş tanımında yer alan görevleri ne derece

## 2.2. Ölçüm Araçları

Çalışmada ölçüm araçları demografik değişkenler dışında 5'li Likert şeklinde tasarlanmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Araştırmada iş güvencesizliği, De Witte (2000) tarafından geliştirilen ve dört ifadeden oluşan iş güvencesizliği ölçeği ile değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonucu iki

**Grafik 1: İş Güvencesizliği ve Güvenin Etkileşim Grafiği**

Ashford, S., Lee, C., & Bobko, P. (1989), "Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test", *Academy of Management Journal*, 32(4), pp.803-829.

Borg, I., & Elizur, D. (1992), "Job insecurity: Correlates, moderators and measurement", *International Journal of Manpower*, 13, pp.13-26.

Van Vuuren, T., Klandermans, B., Jacobson, D., & Hartley, J. (1991), "Employees' reactions to job insecurity". J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, & T. van Vuuren (der.), *Job insecurity: Coping with jobs at risk (içinde)*, London: Sage, pp. 79–103.

Walumbwa, F.O., Luthans, F., Avey, J.B., Oke, A. (2011), "Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust", *Journal of Organizational Behavior*,

## YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ve GİRİŞİMCİ DAVRANIŞA ETKİSİ

Tolga YILMAZ

Kara Harp Okulu, tolgaiky@gmail.com

sergileyebilmek için örgütsel desteği hissetmek istemekte ve bu desteğin kurumsallaşmasını beklemektedir. Bu kültürü YPIKYU sağlayabilmektedir.

İfade edilen bu nedensel ilişki ve görgül araştırmalara rağmen yapılan çalışmalarda belirsizliğini koruyan hususlar bulunmaktadır. Bunlar, YPIKY



**Yenilikçi iş davranışı ölçeği:** Çalışanların yenilikçi iş davranışa eğiliminin ölçülmesinde Türkçeye uyarlaması yine Çalışkan ve Akkoç (2012) tarafından yapılan, Scott ve Bruce (1994) tarafından kullanılan ve 6 madden oluşan ölçek kullanılmıştır. Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .82'dir. Tüm ölçeklerin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisindedir.

### 3. Bulgular

YPİKYU, oluşturulan ölçeğin beş faktörlü yapısına göre; kapsamlı eğitim, iş güvencesi, performans değerlendirme ve ücretleme, çalışan katılımı ve güçlendirme boyutları ile bağımlı değişkenler ise YİD ve GD çerçevesinde incelenmiştir. SPSS programıyla YPİKYU'nun araştırma kapsamındaki firmalarda uygulandığını test etmek amacıyla tanımlayıcı istatistiksel analiz; YPİKYU ile YİD ve GD arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Buna göre bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo-1'de sunulmuştur. Ortalamaların, orta değer olan 3'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum YPİKYU'nun savunma sanayinin bilişim alanında faaliyet gösteren çeşitli ölçeklerdeki firmalarda uygulandığına yönelik bir işarettir. Aynı şekilde YİD ve GD algılarının yüksek olduğu ifade edilebilir.

**Tablo-1: Tanımlayıcı İstatistikler**

| Değişkenler | Kapsamlı eğitim | İş güvencesi | Perf.Değ.ve Ücretleme | Çalışan katılımı | Güçlendirme | Yenilikçi İş Dav. | Girişimci İş Dav. |
|-------------|-----------------|--------------|-----------------------|------------------|-------------|-------------------|-------------------|
| Ortalama    | 3,3068          | 3,5481       | 3,4986                | 3,3101           | 3,2481      | 3,7640            | 3,3081            |
| Std. Sapma  | ,94446          | ,94718       | ,97502                | ,87957           | ,97479      | ,75286            | ,64753            |

Bu aşamadan sonra demografik değişkenlerin kendi aralarındaki ve YPİKYU ve diğer değişkenler arasındaki korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo-2). Demografik değişkenler dikkate alındığında, beklenildiği gibi çalışma süresi ile yaş arasında güçlü pozitif anlamlı ilişki, eğitim durumu ile yine pozitif anlamlı bir ilişki görülmektedir. İş güvencesi algısının eğitim durumu ve çalışma süresi ile pozitif anlamlı ilişki, uzun zamandır firmada çalışan ve eğitim seviyesi yüksek çalışanların, firmalarının kendilerine iş güvencesi sağladıkları algısının daha güçlü olduğuyla ifade edilebilir. Keza çalışma süresi ve firma içindeki pozisyon ile performans değerlendirme ve ücretleme uygulaması arasında anlamlı bir ilişki de bulgulanmıştır. Bu itibarla çalışma süresi arttıkça performans değerlendirme ve ücretleme uygulamasına yönelik algıların öne çıktığı ileri sürülebilir. YPİKYU ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin ise pozitif ve anlamlı olduğu, YİD ve GD arasında görece güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Özellikle literatürde de belirtildiği üzere söz konusu İK uygulamalarının YİD üzerinde daha güçlü ve olumlu etkileri olduğu ifade edilebilir.

Tablo-2: Korelasyon Tablosu

|                    | Pozisyon | Eğitim durumu | Çalışma süresi | Yaş    | Cinsiyet | Kapsamlı eğitim | İş güvencesi | Perf.Değ. ve Ücret. | Çalışan katılımı | Güçlendirme | Yenilikçi İş Dav. | Girişimci İş Dav. |
|--------------------|----------|---------------|----------------|--------|----------|-----------------|--------------|---------------------|------------------|-------------|-------------------|-------------------|
| Pozisyon           | 1        | -,076         | -,036          | ,081   | -,015    | ,203            | -,223*       | ,208*               | ,174             | -,107       | ,000              | ,054              |
| Eğitim durumu      |          | 1             | ,187           | ,324** | -,216*   | -,077           | ,289**       | ,019                | -,076            | -,126       | ,072              | -,176             |
| Çalışma süresi     |          |               | 1              | ,605** | -,093    | ,156            | ,288**       | ,221*               | ,056             | ,104        | ,057              | ,043              |
| Yaş                |          |               |                | 1      | ,015     | ,167            | ,247*        | ,164                | ,120             | ,106        | ,028              | -,004             |
| Cinsiyet           |          |               |                |        | 1        | ,170            | -,025        | ,025                | ,153             | -,029       | -,056             | ,056              |
| Kapsamlı eğitim    |          |               |                |        |          | (,91)           | ,280**       | ,533**              | ,536**           | ,323**      | ,308**            | ,263*             |
| İş güvencesi       |          |               |                |        |          |                 | (,87)        | ,252*               | ,247*            | ,347**      | ,391**            | ,157              |
| Perf.Değ.ve Ücret. |          |               |                |        |          |                 |              | (,89)               | ,673**           | ,425**      | ,372**            | ,185              |
| Çalışan katılımı   |          |               |                |        |          |                 |              |                     | (,90)            | ,475**      | ,344**            | ,227*             |
| Güçlendirme        |          |               |                |        |          |                 |              |                     |                  | (,88)       | ,411**            | ,341**            |
| Yenilikçi İş Dav.  |          |               |                |        |          |                 |              |                     |                  |             | (,82)             | ,521**            |
| Girişimci İş Dav.  |          |               |                |        |          |                 |              |                     |                  |             |                   | (,82)             |

N= 90, \*\* p<0,01, \* p<0,05 (çift yönlü)

Parantez içinde verilen değerler Cronbach alfa güvenirilirlik değerleridir.

Bu sonuçlardan hareketle regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı; eğer bir ilişki varsa bu ilişkinin gücü tespit edilmiştir. Bu sayede değişkenler arasında ne tür bir ilişki olduğu ortaya konularak, bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin etmeye dair bulgular sunulmuştur. Bu aşamada adimsal (stepwise) regresyon analizi yapılmış hangi İK uygulamasının YİD ve GD yordamada en etkili olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır (Tablo-3 ve 4).

**Tablo-3: Yenilikçi İş Davranışı ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisinin Adimsal (Stepwise) Regresyon Analizi Sonuçları**

| Model |                                                    | $\beta$              | t                           | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | $\Delta R^2$ |
|-------|----------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------|-------|-------------------|--------------|
| 1     | Güçlendirme                                        | ,399                 | 3,689***                    | ,159  | ,147              | ,159         |
| 2     | Güçlendirme<br>İş güvencesi                        | ,321<br>,301         | 3,000**<br>2,820**          | ,244  | ,222              | ,085         |
| 3     | Güçlendirme<br>İş güvencesi<br>Perf.Değ. ve Ücret. | ,216<br>,276<br>,248 | 1,887*<br>2,632**<br>2,189* | ,292  | ,262              | ,048         |

N= 90, \*\*\*p<0,001, \*\*p<0,01, \*p<0,05 (çift yönlü)

**Tablo-4: Girişimci Davranış ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisinin Adimsal (Stepwise) Regresyon Analizi Sonuçları**

| Model |             | $\beta$ | t        | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | $\Delta R^2$ |
|-------|-------------|---------|----------|-------|-------------------|--------------|
| 1     | Güçlendirme | ,377    | 3,383*** | ,142  | ,130              | ,142         |

N= 90, \*\*\*p<0,001, \*\*p<0,01, \*p<0,05 (çift yönlü)

Yukarıdaki tablolarda yer alan analiz sonuçlarına her iki bağımlı değişkene en büyük katkıyı yapan İK uygulamasının “güçlendirme” olduğu görülmektedir. Bu aşamadan sonra YPIKYU’nun sinerjik/bütünsel etkisine bakılmıştır. Çalışmalar “çok sayıda İK uygulaması ölçeğini kapsayan çalışmaların bu uygulamaların etkisini göz ardı edebildiğini” (Delaney ve Huselid, 1996:958), dolayısıyla bir İK indeksi oluşturarak (sinerjik etkiye bakarak) İK uygulamalarının etkisinin yordanmasının daha uygun olduğunu (Guthrie, 2001) göstermektedir. Sinerjik etkinin hesaplanmasında Aiken ve West (1999) ile Fraizer ve arkadaşlarının (2004) önerdiği yöntem uygulanmıştır. Buna göre sinerjik etki için değerler z skorlara dönüştürülmüş ve çarpımları alınarak analize yeni bir değişken (Sinerjik Etki) olarak dâhil edilmiştir. Bu safhada YİD üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu bulgularan üç İK uygulaması sinerjik etkinin hesaplanmasında ele alınmıştır. GD’ı etkileyen bir tek İK uygulaması tespit edildiği için sinerjik etkisi hesaplanmamıştır. Sinerjik etki ve YİD arasındaki ilişkiye dair değerler Tablo-5’te verilmiştir.

**Tablo-5: YPIKYU’nun Sinerjik Etkisi ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları**

| Model | Sinerjik Etki                                      | $\beta$ | t       | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | $\Delta R^2$ |
|-------|----------------------------------------------------|---------|---------|-------|-------------------|--------------|
| 1     | Güçlendirme X İş güvencesi<br>X Perf.Değ.ve Ücret. | ,320    | 3,152** | ,103  | ,092              | ,103         |

N= 90, \*\*p<0,01, \*p<0,05 (çift yönlü)

#### 4. Sonuç

YPIKYU batı kültüründe geliştirilmiş olan bir iş modelidir. Her ne kadar İKY’deki evrenselci yaklaşım, İK uygulamalarının bütün örgütler için genel geçer olduğunu ileri sürse de, farklı bağlamlarda geliştirilen uygulamaların kültürel görecelikten etkilendiği açıktır. Bu bakımdan çalışmanın, YPIKYU ile YİD ve GD arasındaki nedensel ilişkinin farklı kültürel özelliklere sahip Türkiye bağlamında ve savunma sanayi sektöründe YPIKYU’na dair çok kısıtlı olan çalışmaların geliştirilmesi noktasında literatüre katkı sunacağı beklenmektedir. Diğer yandan ulusal savunma sanayii hızla gelişen ve nitelikli işgücünün istihdam edildiği bir sektördür. Dolayısıyla çalışmanın, uygulamacılara öncelik verecekleri İKY uygulamalarının belirlenmesi hususunda fikir vermesi ümit edilmektedir.

Elde edilen sonuçlar güçlendirme uygulamasının YİD ve GD’a en çok katkı yapan İKY uygulaması olduğunu göstermektedir. Güçlendirme çalışanların etkinliklerinin ve yenilikçi davranışlarının artmasına (Spreitzer, 1995) olanak vermekte ve işe daha fazla dâhil olmalarını sağlayan çabalarını artırmaktadır (Pfeffer ve Veiga, 1999). Böylece “çalışanlar kendi işini her yönden geliştirmek için proaktif düşünebilmektedir” (Beer, 2009: 210). Aynı şekilde iş güvencesi ile performans değerlendirme ve ücretlendirme uygulamasının YİD’na olumlu katkı sunan uygulamalar olduğu görülmektedir. Nitekim iş güvencesinin çalışanlara verilmesi, işlerini kaybetme korkusu olmadan çalışanların yenilikçi davranış göstermelerine imkân tanımaktadır. Performansa dayalı ücretleme uygulamasının da YİD göstermeyi teşvik ettiği söylenebilir. Öte yandan bu uygulamaların

sinerjik etkisinden ziyade müstakil uygulamalar olarak uygulanmasının YİD ve GD'a daha fazla olumlu katkı yapacağı ifade edilebilir.

Çalışmanın kısıtları ele alındığında, İK uygulamalarının çalışanların iş davranışlarında olumlu etkileri olduğuna dair birçok görgül destek bulunsa da, durumsal değişkenlerin bu ilişkinin yönünü ve gücünü etkilediği bilinmektedir (Lertxundi ve Landeta, 2011). Ayrıca genel görüşlere rağmen İK uygulamalarının etkilerinin nasıl ölçüleceği hakkında bir uzlaşma bulunmamaktadır (Paauwe, 2009). İK uygulamalarının, bireysel değişkenlere olan etkisinin altında yatan değişkenlerin çok boyutlu ve karmaşık olduğu gerçeği daha kapsamlı analizlere olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır (Guest, 1997). Bu nedenle boylamsal çalışmaların farklı sektörlerde ve daha geniş örneklemle yürütülmesi bulguların genelliğini güçlendirecektir. Ayrıca belirli bir alanda kümelenmiş (örneğin bilişim/yazılım gibi) türdeş firmalardan veri elde edilerek, verilerin nispeten kendi içinde tutarlı olması sağlanabilir.

### Kaynakça

- Aiken, L.S. ve West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Batt, R. 2002. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth, *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Beer, M. (2009). High commitment, high performance: How to build a resilient organization for sustained advantage. USA: Jossey-Bass.
- Çalışkan, A. ve Akkoç, İ. (2012). Girişimci ve Yenilikçi Davranışın İş Performansına Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1).
- Chang, P. ve Chen, S. 2011. Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22(4), 883-901.
- Deery, S. 2005. Customer service network, emotional labour and performance. S. Bach (Ed.) *Managing human resources: Personnel management in transition*: 346-373, USA: Blackwell.
- Delaney, J.T., and Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Frazier, P.A., Tix, A.P. ve Barron, K.E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- Gibb, A.A. (1987). "Enterprise Culture- Its Meaning and Implications for Education and Training", *Journal of European Industrial Training*, Vol.11
- Guest, D.E. 1997. Human resource management and performance: A review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8(3), 263-276.
- Guthrie, J.P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Huselid, M.A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38(3), 635-672.
- Lertxundi, A. ve Landeta, J. 2011. The moderating effect of cultural context in the relation between HPWS and performance: An exploratory study in Spanish multinational companies, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22(18), 3949-3967.
- Messersmith, J.G. ve Guthrie, J.P. 2010. High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance, *Human Resource Management*, Vol. 49(2), 241-264.
- Paauwe, J. 2009. HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects, *Journal of Management Studies*, Vol. 46 (1), 129-142.
- Pfeffer, J. ve Veiga, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Ramsay, H., Scholarios, D. ve Harle, B. (2000). Employees and high- performance work systems: Testing inside the black box, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 38(4), 501-531.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 18(5), 1442-1465.
- Yang, Y. (2011). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors in service setting. *The Service Industries Journal*, 1-19.
- West, M.A. ve Farr, J.L. (1989). *Innovation at Work: Psychological Perspectives*, *Social Behavior*, 4, 15-30.
- Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. ve Pierce, J.R. (2008). Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 125-139.

## PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN PERFORMANSA ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

**Doç. Dr. Hatice Necla KELEŞ**

Bahçeşehir Üniversitesi

necla.keles@bahcesehir.edu.tr

**Öğr. Gör. Dr. Tuğba KIRAL ÖZKAN**

Bahçeşehir Üniversitesi

tugba.kiral@bahcesehir.edu.tr

### ÖZET

Hızlı bilgi akışı, uzmanlık gerektiren işlere gereksinimin artması ve çalışanların değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri örgüt psikolojisi alanında yeni yaklaşımların gelişmesine neden olmuştur. Psikolojik olarak iyi olmayı anlamak, insanın varoluşu için bir gereksinim olarak kabul edilmektedir. “Belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi” olarak tanımlanan “performans” kavramı (Bingöl, 2013: 367) çevresel koşulların hızla değiştiği ve rekabet şartlarının ağırlaştığı günümüz örgütleri için temel çalışma alanlarından biri olmaktadır. Buradan hareketle bu çalışma, konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin performanslarına etkisini incelemek ayrıca demografik özellikleri açısından farklılıkları analiz etmek amacını taşımaktadır. Bulgulara göre konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin performansları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik İyi Oluş, Bağlamsal Performans, Görev Performansı

#### 1.Giriş

Varoluşunun daha iyi, daha cazip ve daha değerli bir yolunu bulmaya çalışmakta olan insana (Christopher, 1999: 141) yaklaşımını olumlu duygu, değer ve davranışlar üzerinden ele alan pozitif psikolojinin de etkisiyle bireyin psikolojik iyi olmasını konu edinen araştırma sayısının artmakta olduğu görülmektedir.

Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde örgütlerdeki etkin performansa katkıda bulunan faktörler ile bireyleri birbirlerinden farklı kılan değişkenler ve performans değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara rastlanmaktadır. Ancak bireyin mükemmele ulaşması ve potansiyellerinin farkına vararak onları optimal düzeyde işlevsel hâle getirmesi için gayret etmesini vurgulayan psikolojik iyi oluş kavramının performansa etkisine ilişkin araştırma sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışma, konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin performanslarına etkisini incelemek ayrıca demografik özellikleri açısından farklılıkları analiz etmek amacını taşımaktadır.

#### 2.Kavramsal Çerçeve

Dünya Sağlık Örgütü tarafından 1940’lardan önce iyi/sağlıklı olmak, “herhangi bir hastalık belirtisine sahip olmamak” olarak tanımlanmaktayken, 1947’de büyük bir değişim geçirmiş, “yalnız hastalık ve sakatlığın olmaması durumu” olarak değil, “kişinin fiziksel, ruhsal ve sosyal olarak tam anlamıyla sağlıklı/ tam bir iyi olma hali” olarak yeniden tanımlanmıştır. Bu yeni tanım sadece kavramsal bir değişim değil, aynı zamanda bir paradigma değişimi olarak da kabul edilmektedir (Eryılmaz, 2013: 1-2). Buradaki önemli nokta ise; yeni sağlık tanımıyla ortaya çıkan ve içinin doldurulması beklenen “iyi olma hali” kavramıdır (Compton, 2005: 13). İyi olma kavramının kapsamlı ve bütüncül olarak ele alınması gerektiğini belirten Ryff ve Keyes’e (1995: 1007) göre psikolojik iyi olma, kişinin potansiyelinin farkında olarak kendisinin ve geçmişinin, büyüme ve gelişme kapasitesinin, yaşamının amaç ve anlamlılığının, diğer insanlarla olan ilişkisinin kalitesinin, dış dünya karşısındaki hâkimiyetinin ve son olarak da içsel bağımsızlığının geniş bir yelpazede ama bütüncül bir şekilde değerlendirilmesini içermektedir. Onlara göre bireyin psikolojik olarak iyi olması, önceki tanımların aksine insanın mutluluğu ile birlikte, gerçek potansiyelini gerçekleştirme çabasını da içermelidir (Göcen, 2013: 102).

Günümüzde “iyi yaşam nedir?” sorusunu psikoloji bilimi iki şekilde gündeme getirmektedir. İlki, hoş duygular yaşamayı, düşük düzeyde olumsuz duygulara sahip olmayı ve yüksek düzeyde yaşam doyumu elde etmeyi içeren bir kavram olarak tanımlanan öznel iyi oluştur (Diener, Lucas ve Oishi

2002: 63). Faydacı felsefeyi temel alan öznel iyi oluş, bireyin yaşamından elde ettiği doyumla ve olumlu duyguların, olumsuzlar üzerindeki üstünlüğü ile açığa çıkmaktadır. “İyi yaşam nedir?” sorusunu cevaplamak için ikinci yaklaşım Carol Ryff ve arkadaşları tarafından geliştirilen psikolojik iyi oluş kavramıdır. Ryff ve Keyes (1995: 719) çalışmalarında psikolojik iyi oluşun, bireyin yaşama yönelik amaçlarının farkında olması, verimli kişiler arası ilişkiler geliştirmesi ve sürdürmesi ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Bireyin benliğini olumlu algılaması, sınırlılıklarını kabul edip kendisiyle bütünleşmesi, çevresini kişisel ihtiyaç ve isteklerine cevap verecek biçimde şekillendirmesi, bağımsız ve girişimci olması, yeteneklerinin ve becerilerinin farkında olması ve kendini geliştirmesi gibi özellikler psikolojik iyi oluşu yansıtmaktadır (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002: 1007). Ryff ’ın ileri sürmüş olduğu psikolojik iyi oluş modelinde altı boyut bulunmaktadır. Bunlar; öz-kabul, özerklik, çevresel kontrol, kişisel gelişim, diğerleriyle olumlu ilişkiler ve yaşam amacıdır. “Belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi” olarak tanımlanan “performans” kavramı (Bingöl, 2013: 367) çevresel koşulların hızla değiştiği ve rekabet şartlarının ağırlaştığı günümüz örgütleri için temel çalışma alanlarından biri olmaktadır. Psikologlar psikolojik iyi oluş halinin bireysel açıdan pek çok olumlu sonuç yaratacağı ile ilgili önemli bulgular elde etmişlerdir. Örneğin psikolojik açıdan iyi olan bireylerin, iş ve özel hayat tatminlerinin, fiziksel ve zihinsel sağlıklarının, kendilerine güvenlerinin, motivasyonlarının ve olumlu düşünme güçlerinin daha yüksek olması beklenmektedir (Deneve ve Cooper, 1998’den Polatçı, 2011: 133). Bu nedenle psikolojik iyi oluş düzeyinin yüksek olmasının bireysel performans üzerinde olumlu etki yapacağı öngörülmektedir (Polatçı, 2011: 133). Buradan hareketle çalışmanın amacı, günümüz çalışma koşullarında bireylerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin performanslarına etkisini incelemek ayrıca demografik özellikleri açısından farklılıkları analiz etmektir.

Bu amaçtan hareketle araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyi, bağlamsal performansı etkiler.

H<sub>2</sub>: Konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyi, görev performansını etkiler.

H<sub>3</sub>: Konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>: Konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H<sub>5</sub>: Konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyi kıdeme göre farklılık göstermektedir

### 3.Araştırma Metodolojisi

Çalışmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 39 sayıda otelde çalışan 201 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Anket formları katılımcılara, araştırmacılar tarafından dağıtılmıştır. Çalışanlar tarafından yanıtlanan 220 anket formundan analize uygun 201 form değerlendirmeye dahil edilmiştir.

Çalışmada veri toplama araçları olarak Diener ve arkadaşları (2009: 67; 2010: 143) tarafından sosyo-psikolojik iyi oluşu ölçmek için geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlaması Telef (2013: 374) tarafından yapılan “Psikolojik İyi Oluş Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 7’li Likert tipinde 8 maddeden oluşmaktadır. Ayrıca Smith, Organ ve Near (1983: 653) tarafından geliştirilen “Bağlamsal Performans Ölçeği” ve Goodman ve Svyantek (1999: 254) tarafından geliştirilen “Görev Performansı Ölçeği” (Doğan, 2005: 39) kullanılmıştır. “Bağlamsal Performans Ölçeği” 14 madde ve “Görev Performansı Ölçeği” 8 maddeden oluşmaktadır ve 5’li Likert tipinde ölçeklendirilmişlerdir. Çalışmada her ölçeğin Cronbach’s Alfa değerleri hesaplanmıştır. Tablo 1’de yer alan değerlere göre ölçekler çok yüksek güvenilirliğe sahiptirler (Pallant, 2013: 90).

**Tablo 1: Ölçeklerin Güvenilirlik Sonuçları**

|                             | Madde Sayısı | Cronbach’s Alfa |
|-----------------------------|--------------|-----------------|
| Psikolojik İyi Oluş Ölçeği  | 8            | .880            |
| Bağlamsal Performans Ölçeği | 14           | .811            |
| Görev Performansı Ölçeği    | 8            | .906            |

#### 4.Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma da öncelikle katılanlara ilişkin demografik değişkenler incelenmiş, ardından basit doğrusal regresyon analizi, bağımsız örneklem t testi ve Anova analizi ile hipotezler test edilmiştir.

Araştırmaya katılanların %46,3'sı kadın, %53,7'si erkektir. Yaş dağılımları incelendiğinde katılanların %35,3'ü 20-29 yaşında, %37,8'i 30-39 yaşında, %19,9'u 40-49 yaşında, %7'i ise 50-59 yaşındadır. %54,7'si evli, %45,3'ü bekârdır. Çalışma süreleri açısından incelendiğinde %30,8'si 0-5 yıl, %25,4'ü 6-12 yıl, %22,4'ü 13-20 yıl, %21,4'ü 20 yıl ve üstü sürede çalışmaktadır.

Konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluşun görev ve bağlamsal performansa etkisini incelemek için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Her iki bağımlı değişkene ayrı ayrı etkisi incelenmeden önce araştırmacı tarafından regresyon analizinin varsayımları test edilmiştir. Normallik ve doğrusallık varsayımlarının ihlal edilmediği gözlenerek analize devam edilmiştir.

H<sub>1</sub>: Konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyi, bağlamsal performansı etkiler.

İlk hipotez için elde edilen regresyon analizi sonucunda psikolojik iyi oluş düzeyi ile bağlamsal performans arasında 0,432 ( $R = .432$ ) orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve bağımsız değişken "psikolojik iyi oluş düzeyi"nin bağımlı değişken "bağlamsal performans" üzerindeki varyansın % 18,6'sını ( $R^2 = .186$ ) açıkladığı görülmektedir. Bir başka deyişle, bağlamsal performans değişkenindeki değişimin % 18,6'sı psikolojik iyi oluş tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 2: Model Özeti**

| Model | R       | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Tahminin Standart Hatası |
|-------|---------|----------------|----------------------------|--------------------------|
| 1     | ,432(a) | ,186           | ,182                       | ,470                     |

a Tahmin Ediciler: (Sabit), Psikolojik İyi Oluş Düzeyi

b Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans

Anova değerleri incelenecek olursa kurulan modelin açıklayıcı gücünün anlamlılığı açısından bir problem olmadığı gözlenebilir ( $F=45,554$ ,  $p=0,000$ ). Tahmin edilen regresyon modeli parametreleri incelendiğinde parametrelerin bireysel (%5 anlamlılık düzeyinde) anlamlı olduğu görülmektedir. Sabit terim 3,072, psikolojik iyi oluş düzeyine ait parametre değeri 0,205 bulunmuştur. Buna göre psikolojik iyi oluş düzeyinde gerçekleşecek bir birim artış, bağlamsal performans da 0,205 birim artış anlamına gelmektedir.

**Tablo 3: Katsayılar Tablosu**

| Model |                     | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t     | Anlamlılık |
|-------|---------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------------|
|       |                     | B                                | Std. Hata | Beta                           |       |            |
| 1     | Sabit Terim         | 3,072                            | 0,168     |                                | 18,28 | .000       |
|       | Psikolojik İyi Oluş | 0,205                            | 0,03      | 0,432                          | 6,749 | .000       |

Regresyon analizi bulguları birinci hipotezi desteklemektedir. Yani psikolojik iyi oluş düşük bir etkiye sahip olsa da bağlamsal performansı etkilediği anlaşılmaktadır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen katsayı değerleri Tablo 2 ve 3 de yer almaktadır.

H<sub>2</sub>: Konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyi, görev performansını etkiler.

Elde edilen regresyon analizi sonucunda konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyi ile görev performans arasında 0,460 ( $R = .460$ ) orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve bağımsız değişken "psikolojik iyi oluş düzeyi"nin bağımlı değişken "görev performansı" üzerindeki varyansın %21,1'ini ( $R^2 = .211$ ) açıkladığı görülmektedir. Bir başka deyişle, görev performansı değişkenindeki değişimin % 21,1'ini psikolojik iyi oluş tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 4: Model Özeti**

| Model | R       | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Tahminin Standart Hatası |
|-------|---------|----------------|----------------------------|--------------------------|
| 1     | ,460(a) | ,211           | ,207                       | ,551                     |

a Tahmin Ediciler: (Sabit), Psikolojik İyi Oluş Düzeyi

b Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Anova değerleri incelenecek olursa kurulan modelin açıklayıcı gücünün anlamlılığı açısından bir problem olmadığı gözlenebilir ( $F = 53,306$ ,  $p = 0,000$ ). Tahmin edilen regresyon modeli parametreleri incelendiğinde parametrelerin bireysel (%5 anlamlılık düzeyinde) anlamlı olduğu görülmektedir. Sabit terim 2,858, psikolojik iyi oluş düzeyine ait parametre değeri 0,260 bulunmuştur. Buna göre psikolojik iyi oluş düzeyinde gerçekleşecek bir birim artış, görev performansında gerçekleşecek 0,260 birim artış anlamına gelmektedir.

**Tablo 5: Katsayılar Tablosu**

| Model |                     | Standardize Edilmemiş Katsayılar |           | Standardize Edilmiş Katsayılar | t      | Anlamlılık |
|-------|---------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|------------|
|       |                     | B                                | Std. Hata | Beta                           |        |            |
| 1     | Sabit Terim         | 2,858                            | 0,197     |                                | 14,496 | .000       |
|       | Psikolojik İyi Oluş | 0,260                            | 0,036     | 0,460                          | 7,301  | .000       |

Regresyon analizi bulguları ikinci hipotezi desteklemektedir. Yani psikolojik iyi oluş düzeyinin görev performansını etkilediği anlaşılmaktadır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen katsayı değerleri Tablo 4 ve 5 de yer almaktadır.

Araştırmaya katılan 201 konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyleri incelendiğinde ölçekten aldıkları puanları ortalaması 43,433 standart sapmasının 8,757 olduğu görülmektedir. Ölçekten minimum 8, maksimum 56 puan alınabilmektedir. Bu araştırmada elde edilen minimum puan 12, maksimum puan ise 56'dır. 8 puan alan bir çalışanın psikolojik iyi oluş düzeyinin sıfır, 56 puanında en yüksek düzey olduğu kabul edildiğinde ortalama değerin 43,433 olduğu görülmektedir. Bu durumda araştırma kapsamındaki çalışanların puanlarının çoğunlukla 34,676 ile 52,170 arasında olduğu ve psikolojik iyi oluş düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğu söylenebilir.

**Tablo 6: Psikolojik İyi Oluş Düzeyi Betimsel İstatistik Değerleri**

|                            | N   | Min. | Max. | Mean    | Std.Dev. |
|----------------------------|-----|------|------|---------|----------|
| Psikolojik İyi Oluş Düzeyi | 201 | 12   | 56   | 43,4328 | 8,757    |

Konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyleri ve demografik değişkenlere ilişkin bulgular ise şu şekildedir:

H<sub>3</sub>: Konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 7: Psikolojik İyi Oluş Düzeyi ve Cinsiyete İlişkin T testi Sonuçları**

| Cinsiyet | N   | Ort.   | Std.Sap. | df  | t     | Sig.  |
|----------|-----|--------|----------|-----|-------|-------|
| Kadın    | 93  | 43,796 | 8,928    | 199 | 0,544 | 0,547 |
| Erkek    | 108 | 43,120 | 8,637    |     |       |       |

Konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyleri cinsiyete göre istatistikî olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ). Tablo 7 yer alan ortalamalar incelendiğinde her iki grubunda psikolojik iyi oluş düzeylerinin aynı olduğu görülmektedir.

H<sub>4</sub>: Konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 8: Psikolojik İyi Oluş Düzeyi ve Yaşa İlişkin Anova Sonuçları**

| Yaş   | N  | Mesn   | Std.Dev. | F     | Sig.  |
|-------|----|--------|----------|-------|-------|
| 20-29 | 71 | 41,521 | 9,103    | 3,198 | 0,025 |
| 30-39 | 76 | 43,342 | 9,504    |       |       |



|       |    |        |       |
|-------|----|--------|-------|
| 40-49 | 40 | 45,375 | 7,015 |
| 50-59 | 14 | 48,071 | 4,122 |

Konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir( $p<.0,05$ ). Tukey HSD testi sonuçlarına göre psikolojik iyi oluş düzeyleri arasındaki farklılığın 20-29 yaş ile 50-59 yaş arasında olduğu gözlenmiştir. Tablo 8’de ki ortalama değerleri incelendiğinde yaş arttıkça psikolojik iyi oluş düzeyinin de arttığı gözlenmektedir.

H<sub>5</sub>: Konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyi kıdeme göre farklılık göstermektedir

**Tablo 9: Psikolojik İyi Oluş Düzeyi ve Kıdeme İlişkin Anova Sonuçları**

| Kıdem      | N  | Mesn   | Std.Dev. | F     | Sig.  |
|------------|----|--------|----------|-------|-------|
| 0-5 yıl    | 62 | 40,903 | 10,232   | 4,840 | 0,003 |
| 6-12 yıl   | 51 | 42,255 | 8,602    |       |       |
| 13-20 yıl  | 45 | 45,156 | 8,281    |       |       |
| 20 ve üstü | 43 | 46,674 | 5,299    |       |       |

Konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyleri kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir( $p<.0,05$ ). Tukey HSD testi sonuçlarına göre psikolojik iyi oluş düzeyleri arasındaki farklılığın 0-5 yıl ile 20 ve üstü yıl arasında olduğu gözlenmiştir. Tablo 9’da yer alan ortalama değerleri incelendiğinde kıdem arttıkça psikolojik iyi oluş düzeyinin de arttığı gözlenmektedir.

#### Sonuç

Çalışmanın temel amacı konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeylerinin performanslarına etkisini incelemek olmuştur. Toplanan veriler sonucunda yapılan analiz sonuçları doğrultusunda konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin performanslarını etkilediği söylenebilir. Demografik bulgulara göre ise, konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyleri cinsiyete göre istatistikî olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeyleri yaşa ve kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte olup yaş ve kıdem arttıkça psikolojik iyi oluş düzeyinin de arttığı gözlenmektedir. Elde edilen bulguların yanında çalışmanın bir takım sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmada yer alan değişkenlerin kişisel algılara dayanması ve kişisel beyan yoluyla ölçülmesi kısıtlar arasındadır. Bir diğer kısıt araştırmanın örneklem sayısı ile ilgilidir ( $n=201$ ). Araştırmanın sınırlı sayıda denek üzerinde yapılmış olması, araştırma sonuçları hakkında genellemede bulunulmasını engellemektedir.

#### Kaynakça

- Bingöl, D. (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Christopher J.C. (1999), "Situating Psychological Well-Being: Exploring the Cultural Roots of Its Theory and Research", Journal of Counseling and Development, 77, 1999, pp 141-152.
- Compton, C. W. (2005). Introduction to positive psychology. Thomson Learning Academic Resource Center, USA
- Diener E., Lucas R. E. ve Oishi S. (2002), "Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction". C. R. Snyder ve S. J. Lopez (der.), The Handbook of Positive Psychology içinde, New York: Oxford University Press, pp. 63-73.
- Diener E., Scollon C. N., ve Lucas R. E. (2009), "The evolving concept of subjective well-being: The multifaceted nature of happiness", Social Indicators Research Series, 39, 2009, pp 67-100.
- Diener E., Wirtz D., Tov W., Kim-Prieto C., Choi D., Oishi S., ve Biswas-Diener R. (2010), "New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings", Social Indicators Research, 97, 2010, pp 143-156.
- Doğan, Y. (2005), Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kayseri’de Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Eryılmaz, A. (2013). "Pozitif psikolojinin psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanında gelişimsel ve önleyici hizmetler bağlamında kullanılması", The Journal of Happiness & Well-Being, 2013, 1(1),1-21
- Goodman S. A. ve Svyantek D. J. (1999), "Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter", Journal of Vocational Behavior, 55, 1999, pp 254-275.

- Göcen, G. (2013). "Pozitif Psikoloji Düzleminde Psikolojik İyi Olma ve Dini Yönelim İlişkisi: Yetişkinler Üzerinde Bir Araştırma", *Toplum Bilimleri Ocak - Haziran 7* (13), 2013, pp.97-130.
- Keyes C. L., Shmotkin M. ve Ryff C. D. (2002), "Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions", *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 2002, pp 1007-1022.
- Pallant, J. (2013), *SPSS Survival Manual*, 5th Edition, New York: Open University Press
- Polatçı, S. (2011), *Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri.
- Ryff C. D. ve Keyes C. L. M. (1995), "The Structure of Psychological Well-being Revisited", *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 1995, pp 719-727.
- Smith C. A., Organ D.W. ve Near J.P. (1983), "Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68, 1983, pp.653-663.
- Telef B. B. (2013), "Psikolojik İyi Oluş Ölçeği (PİOO): Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (3), 2013, pp 374-384.

## 7. OTURUM

### “LİDERLİK I”

#### **Hayvan Çiftliği Romanındaki Koca Reis Dönüştürücü Bir Lider midir?**

Arş. Gör. Mustafa Şeker, Prof. Dr. Rana Özen Kutanis

#### **Hizmetkar Liderliğin Çalışma Yaşamının Kalitesi Üzerindeki Etkileri**

Yrd. Doç. Dr. Emin Cihan Duyan, Arş. Gör. Simge Dindar

#### **Lidere Yakın Olan Daha Kolay Terfi Eder mi?**

Doç. Dr. Sait Gürbüz, Arş. Gör. Özgür Ayhan, Dr. Oğuz Serhat

#### **Örgüt Kültürü Değerleri, Liderlik Roller ve Liderlik Tarzları İlişkisi: Tekirdağ**

#### **Velimeşe Organize Sanayi Bölgesi Araştırması**

Yrd. Doç. Dr. Korhan Arun, Uzm. Öğr. Nesli Kahraman, Uzm. Öğr. Mustafa Gedik,  
Mustafa Polat

## HAYVAN ÇİFTLİĞİ ROMANINDAKİ KOCA REİS DÖNÜŞTÜRÜCÜ BİR LİDER MİDİR?

Arş. Gör. Mustafa ŞEKER

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, mseker@sakarya.edu.tr

Prof. Dr. Ranâ ÖZEN KUTANIS

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, rkutanis@sakarya.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışmada Dünya edebiyatının önemli türlerinden biri olan distopya türünde yazılmış Hayvan Çiftliği romanında Koca Reis olarak adlandırılmış olan karakterin dönüştürücü liderlik yönüyle değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Eser bu çerçevede nitel araştırma yöntemi kapsamında içerik analizi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda, konu alınan karakterin dönüştürücü liderlik özelliklerini göstermekte olduğu görülmekle birlikte kişisel ilgi özelliğine yönelik olarak detaylı bir olay örgüsüne yer verilmemiş olduğu ifade edilebilir. Fakat buna rağmen Koca Reis karakterinin dönüştürücü liderlik yönüyle önemli bir örnek teşkil ettiği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Ütopya, Distopya, Hayvan Çiftliği

#### 1. Giriş

Siyaset bilimi, yönetim ve organizasyon veya psikoloji gibi birçok disiplin altında teorik veya pratiğe yönelik araştırmalarda liderlik konusu ile ilgili çalışmalara sıkça rastlanılmaktadır. Özellikle endüstriyelleşme sonucu yönetim organizasyon literatüründe dikkat çeken kavramın kapsamı ve ele alınışı dönemsel olarak çeşitli teorilerin etkisiyle farklılık gösterebilmektedir. Bu kapsamda özellikle modern liderlik teorileri çerçevesinde dönüştürücü liderlik kavramının öne çıktığı ifade edilebilir.

Liderlik ile ilgili olarak öne çıkan bir diğer konu ise liderde bulunması gereken özelliklerdir. Robbins vd. (2013:301) dönüştürücü liderlerin özelliklerini ideal etki, içsel motivasyon, entelektüel teşvik ve kişisel ilgi şeklinde dört madde ile sıralamaktadır.

Dünya edebiyatında ütopya ve distopya türünün hem içerik hem de geniş okuyucu kitlesine sahip olması nedeniyle önemli bir yeri vardır. En geniş ifadeyle konu açısından yazarın hayalindeki en idealin tasvir edildiği romanlar ütopya olarak ifade edilirken en yaşanılmaz yer ve ortamlar ise distopya türünde ele alınmaktadır. Hayvan Çiftliği romanı 1945 yılında George Orwell tarafından kaleme alınmış distopya türünün en önemli eserlerinden biridir. Roman başlangıçta insanların zulmüne karşı gerçekleştirilen başkaldırıyı ve özgürleşme çabaları ile başlayıp devam etse de devrimin sonrası çiftlikteki en akıllı hayvanlar tarafından kurulan yeni bir baskıcı rejimin tasviriyle sonuçlanmaktadır.

Çalışma kapsamında dönüşümde etkin olan üç farklı lider arasından Koca Reis olarak adlandırılan ve dönüşümü başlatan karakter dönüşümcü liderlik özellikleri açısından hem söylem hem de uygulama çerçevesinde ele alınmaya çalışılmıştır. Eser bu çerçevede nitel araştırma yöntemi kapsamında içerik analizi (Holsti, 1969; Luborsky, 1994) ile incelenmiştir.

Dünya edebiyatında ütopya türünde birçok roman yazılmış olmasına karşın araştırmancının tek bir roman ve roman içinde tek bir karakter üzerinden gerçekleştirilmiş olması araştırmanın kısıtı olarak gösterilebilir. Fakat böyle bir çalışma ile bakış açısına bir başlangıç gerçekleştirmek planlanmıştır. Bununla birlikte distopya türü romanlar arasında içeriğinde liderlik yönü olan birçok karakteri barındırması ve romanın başından itibaren çiftlik içerisindeki dönüşümün liderler üzerinden etkili bir şekilde tasvir edilmiş olması nedeniyle özellikle seçilmiştir. Bu kapsamda liderlik literatürünün önemli bir parçasını teşkil eden dönüştürücü liderliğin değerlendirilmesinde yeni bir bakış açısı ile dünya edebiyatında yer alan bir karakterin incelenmesinin bu anlamda literatüre bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### 1.1. Liderlik Kavramı ve Dönüştürücü Liderlik

İnsanlığın birlikte yaşamaya başladığı yıllara kadar götürebilecek bir tarihi geçmişe sahip olan kavram; genel olarak askeri ve siyasi disiplinler çerçevesinde ele alınıyor olsa da özellikle endüstriyelleşme ile birlikte işletme ve yönetim disiplini açısından da önem kazanmış olduğu konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde açıkça görülebilecektir.

İngilizce “leader” ve “leadership” olarak telaffuz edilen kavram, Türkçe literatürde “önder” ve “önderlik” şeklinde kavramlaştırılabildiği gibi (Tamer Koçel ve Erol Eren örneğinde olduğu üzere) genel olarak ise “lider” ve “liderlik” şeklinde ifade edilebilmektedir.

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişi veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 1998: 396). Diğer bir ifadeyle liderlik; bir grubu etkileme ve onların hedeflerini yerine getirebilmesi için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2013:501).

Liderlik, liderler ve kendilerini takip edenlerin etkileşimleri sonucu sosyal olarak kurulum (Bayraktaroğlu, 2015: 389). Bu nedenle liderlik biçimsel (formal) yapılarda olduğu gibi biçimsel olmayan yapılarda da ortaya çıkabilmektedir. Bu çerçevede liderlik için kişi ya da kurumların resmi yetki vermesi gerekmele beraber, liderler hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinden sürükleyebilir (Koçel, 1998:397).

Lider ise; (lider boyutuyla) başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya teşvik eden, sevk eden kişi olarak tanımlanabileceği gibi (takipçi boyutuyla) bir grup insanın, kendi kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatları çerçevesinde davranış gösterdikleri kişilerdir (Koçel, 1998:396).

Liderliğe ilişkin olarak tarihsel süreç çerçevesinde birçok teorinin öne sürüldüğü görülmektedir. Tarihsel süreç içerisinde konuya ilişkin literatür incelendiğinde ise liderliğin; liderin sahip olduğu fiziksel, kalıtsal, sosyal, yönetsel vb. özellikleri ile öne çıktığını belirten özellikler teorisi, lideri öne çıkaran olgunun özelliklerden çok davranışları olduğunu savunan davranışsal liderlik teorisi, liderliğin zamana, konuma ve içinde bulunulan duruma göre farklılık gösterdiğini savunan durumsal liderlik teorisi ve bununla birlikte son dönemde ise modern liderlik teorileri çerçevesinde sınıflandırıldığı görülebilmektedir. Modern anlamda ise karizmatik liderlik, otokratik liderlik, demokratik liderlik, değişimci liderlik, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve hizmetkar liderlik birçok yaklaşım çerçevesinde liderliğin ele alındığı görülebilmektedir (Bayraktaroğlu, 2015:389).

Yönetim ve organizasyon disiplini çerçevesinde son dönemde dönüştürücü liderlik yaklaşımı öne çıkmaktadır. Kavram, siyaset bilimci Burns tarafından “Liderlik” adlı kitabıyla literatüre kazandırılmıştır (Northouse, 2014:186). Bununla birlikte her ne kadar Burns tarafından literatüre kazandırılmış olsa da 1980’lerde Bass kavrama ilişkin önemli araştırmalar yaparak geliştirilmiş bir model ortaya koymuştur (Eroğlu ve Akkoç, 2012:342).

Dönüştürücü liderlik; (çalışma ana konusuna da uygun haliyle) mevcut sistem/ metodların dışına çıkılmasını isteyen, bunu teşvik eden, gelecek odaklı tarza sahip liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Kutaniş, 2014:140).

Dönüştürücü lider ise; takipçilerin kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçları bir araya getiren ve takipçileri üzerinde önemli etkileri olan kişilerdir (Robbins ve Judge, 2013:390). Dönüştürücü liderler takipçilerinin kişisel gelişim ihtiyaçları ve ilgi durumları ile yakından ilgilenir, eski sorunlara güncel yöntemlerle yaklaşımlarına yön vererek onların konuya bakış açılarını geliştirir; grubu hedefine ulaştırmada takipçilerin ek çaba harcamaları için onları motive etmede oldukça başarılıdırlar (Robbins vd., 2013: 311).

Liderlik yaklaşımlarında benzer birçok özellik sıralanmasına karşın her yaklaşımı diğerlerinden ayıran ve yaklaşımı tanımlayan lider özellikleri bulunmaktadır. Bu kapsamda dönüştürücü lider özellikleri ideal etki, içsel motivasyon, entelektüel teşvik ve kişisel ilgi olmak üzere genel olarak sıralanabilmektedir (Robbins vd. 2013:391).

### **1.2. Bir Edebi Tür Olarak Ütopya ve Distopya**

Ütopya, Dünya edebiyat tarihinde kökleri M.Ö. yaşamış Platon’a kadar dayanan edebi bir tür olarak gösterilmektedir. Her ne kadar geçmişi itibariyle çok eskilere dayanıyor olsa da kavramsallaşması Thomas More’un “utopia” adlı eseriyedir. More’un bu eserin ismi de bu düşüncüyü aktaracak bir biçimde yunanca yer anlamına gelen “topos” kelimesi ile iyi anlamına gelen “eu” ve yok anlamına gelen “ou” takılarını birleştirerek oluşturulmuştur (Yücedağ, 2011:201).

VIII. Henry’nin rejimine karşı duran İngiliz bir avukat, devlet adamı ve aynı zamanda bir yazar olan More’un Ütopya adlı eseri, hayalinde canlandığı ve ütopya olarak isimlendirdiği bir ada ile bu adada yaşanan siyasi, toplumsal ve ekonomik hayatı konu edinmektedir (Vural ve Sabuncuoğlu, 2008: 7). Kitaptaki olay örgüsü incelendiğinde ise zamanın İngiltere’sinin bir eleştirisini içerdiği açıkça görülmektedir (Vural ve Bakır, 2007: 11). More’ un bu eserinde rönesans ve reform döneminde

yaşadığı toplumun aksayan yönlerini izleyerek bozuk bir toplumun varlığına karşı “ideal toplum” modeli geliştirmeye çalıştığı ifade edilebilir (Avcı, 2012: 382). Sonraki süreçte ise kavram birçok yazar tarafından benimsenmiş ve eserin ismi tek bir kitabın adı olmaktan çıkıp belirli bir edebi türün genel adı haline gelmiştir (More, 2014:201).

İnsanlık var olduğu dönemlerden itibaren içgüdüsel olarak daha iyi bir dünyanın arayışındadır. Bu kapsamda ütopyalar insan bilincinin yarattığı ideal düzen ve toplum düzeni modelleri olması nedeniyle içeriğinde ideal toplum resmedilmeye çalışılmaktadır (Ertuğrul ve Parlas, 2011, 1). Bu nedenle ütopyalarda aile, cinsellik, mülk, pedagoji, mimari ve kentçilik, yönetim, din, teknoloji, ekoloji gibi yaşamın her alanını kapsayan konular hakkında bilgiler yer alabilmektedir (Yumuşak, 2012:48).

Thomas More’un Ütopyası dışında insanlığa miras kalmış birçok ütopya türünde yazılmış eser bulunmaktadır. Bunlar arasında öne çıkan bazıları; Devlet (Platon), Güneş Ülkesi (Campanella), Yeni Atlantis (Bacon), Candide (Voltaire) olarak sıralanabilir.

İnsanın doğası gereği iyi olduğuna yönelik görüşler (Sokrates, Platon gibi) çerçevesinde ütopyalar kaleme alınırken, insanın doğası gereği kötü olduğuna dair (Machiavelli) düşünceler çerçevesinde ise geleceğe ilişkin karanlık öngörüler “öteki” ve olması istenmeyen ülke anlamında “Distopya” adıyla kaleme alınmaya başlanmaktadır (Vural ve Bakır, 2007:11). Distopya; teknolojinin de yardımıyla otoriter devlet baskısının vatandaşlar üzerinde yarattığı korku ve şiddeti esas alıp karamsarlığı ve ümitsizliği besleyerek vatandaşta oluşan yabancılaşmayı konu edinmektedir (Cengiz, 2015:50). Bu kapsamda Krishan Kumar ise, 20. yüzyılda ütopyanın tahtına oturan distopyanın doğuşunu dünya savaşlarının ardından yaşanan sosyo-kültürel, ekonomik ve siyasi problemlerle ilişkilendirmektedir (Cengiz, 2015: 50).

Distopya kavramı ilk olarak John Stuart Mill tarafından latince “dys/dis (kötü, hastalıklı ya da anormal) ile “ou” (yok, değil) ve “topia” (yer) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur (Vural ve Bakır, 2007:11). Bu kapsamda distopya kavramına yönelik olarak ütopyanın tersi (anti-ütopya veya karşı-ütopya gibi) şeklinde yaklaşımlar bulunduğu gibi tersi olmadığına ve sadece kötü bir yer olarak kavramsallaştırılması gerektiğine yönelik görüşler de bulunmaktadır. Diğer taraftan konuya ilişkin literatür incelendiğinde kimi yazarların ütopyayı bir çatı tür olarak ele alıp ütopya ve distopya çerçevesindeki eserleri ütopya adını verdikleri görülmekle birlikte kimi yazarların ise her ikisini farklı kavramlar olarak değerlendirip iki farklı edebi tür kapsamında ele aldıkları görülmektedir. Bu çalışma kapsamında da distopya ve ütopya kavramlarının ayrı kavramlar olduğu görüşü çerçevesinde ele alınmaktadır.

Özellikle yirminci yüzyıl itibarıyla popüler hale gelmiş olmasına karşın distopya türünde de yazılmış birçok eser bulunmaktadır. Bunlardan öne çıkanlarından bazıları ise; Ben (Ayn Rand), Cesur Yeni Dünya (Aldous Huxley), Biz (Yevgeni Zamyatin), 1984 (George Orwell), Hayvanlar Çiftliği (George Orwell) gibi olarak sıralanabilir. Distopyan eserler içinde bulunan zamanın olumsuz, istenmeyen koşullarının doğuracağı etkilerden yola çıkarak bunların geleceğin dünyasındaki olumsuz yansımalarını çoğunlukla toplumsal bir kurgu düzeyinde ele alan öngörüler tasarılar, sanatın uyarıcı işlevini yerine getiren kehanet araçları olarak da düşünülebilmektedir (Güneş, 2002; akt. Vural ve Bakır, 2007:12).

### 1.3. Hayvan Çiftliği ve Liderlik Açısından Önemi

Distopya türü eserlerin yükselişi 19-20. Yüzyıllara rastlamaktadır. Birçok eser ve yazar bulunmakla birlikte George Orwell distopyan anlayışın önemli öncülerinden bir olarak gösterilebilir. Gerçek adı Eric Arthur olan Orwell, 23 Haziran 1903’te Hindistan’da doğmuş, üniversite bursu kazanamaması nedeniyle Burma’ya yerleşerek Hindistan Polis Teşkilatında görev yapmış, deneyimler elde etmiş, sonrasında Avrupa’ya yerleşerek İngiltere, Fransa ve İspanya’da yaşamış, İspanya iç savaşına katılmış, BBC, Observer ve Tribune gibi yayınlarda muhabirlik yapmıştır (Yıldız, 2011: 55). Orwell’in Burma Günleri, Paris ve Londra’da Beş Parasız, Papazın Kızı, Aspidistra, Wigan İskelesi Yolu, Soluksuz Zaman, 1984, Hayvan Çiftliği gibi eserleri bulunmaktadır. Eserleri incelendiğinde kendi yaşamından izlerin bulunduğu rahatlıkla görülebilmektedir.

Orwell, “1984” ve “Hayvan Çiftliği” gibi distopyan türünde ele alınmış olan eserlerinde genel olarak baskıcı yönetimlerin toplumlar üzerindeki dayatmalarını ve toplumsal hareketlere yönelik gerçekçi yaklaşımla ele alınan birçok problemi dile getirmektedir (Yıldız, 2011:70).

Orwell'ı distopyan yazarların öncülerinden yapan eserlerinden biri olan "Hayvan Çiftliği" 1945 yılında yayınlanmıştır. Eserin temel önermesi ise; özgürlük ve eşitlik adına verilmiş bir mücadele ile bu mücadelenin sonunda nasıl bir despotluğa dönüştüğünü anlatmaktadır (Yıldız, 2011:70). Çakır'ın (2014:311) da ifade ettiği gibi romana ilişkin çeşitli görüşler bulunsun da romanda yer alan insanların "kapitalistler"i ve bir bütün olarak egemenleri, hayvanları "proleterya"- yı; özele indiğimizde ise romanın ilk satırlarındaki Koca Reis'in K. Marx (ve Friedrich Engels), Napoleon'un Stalin ve Snowball'un ise Troçki' yi temsil ettiği yaygın görüşler arasındadır. Bu kapsamda Hayvan Çiftliği komünizme yöneltilmiş en güçlü yazınsal eleştiriler arasında gösterilmektedir (Orwell; 2014:12).

Orwell eserinde olayları üçüncü tekil şahıs üzerinden, basit ve anlaşılır bir dille anlatmaktadır (Uysal, 2012:134). Yazar tarafından gayet sade, kolay ve anlaşılabilir bir dille yazılmış olması romanın popülerliğinin artmasında önemli etkenler arasında gösterilebilir. Konusu itibarıyla eser incelendiğinde, insanlar tarafından zulüm gören çiftlik hayvanlarının bir lider (Koca Reis) etrafında toplanarak eşitlikçi ve adalet temelli bir yapı oluşturmak amacıyla ayaklanma başlatması ile roman başlamaktadır. Bu ayaklanma sonrasında hayvanlar kendilerine zulüm ettiğini düşündükleri insanları kovarak kendi yönetimlerini ilan etmektedir. Fakat bir süre sonunda çiftlik işlerinin yönetilmesi adına lider seçiminin gerekliliğinin ortaya çıkması nedeniyle bir lider belirlenmektedir. Fakat süreç ilerledikçe devrimin amacından sapmış olduğu ve domuzların yönetimde olduğu bir diktatörlük sisteminin kurulmakta olduğu görülmektedir. Bu eserde Orwell dünya gerçeklerinin nasıl çarpıtılarak amaçlarına uygun verildiği, bir takım propagandalarla sıradan insanların sistematik olarak nasıl suistimal edildiği açık ve olay örgüsü dâhilinde açıklamaktadır (Uysal, 2012:141).

Eserin en önemli özelliği birçok liderlik ve lider özellikli kişilerin toplumsal yapıya olan etkilerini ortaya koymasındır. Bu kapsamda eserde öne çıkan üç lider bulunmaktadır. Bunlar, Koca Reis, Napoleon ve Snowball'dır. Koca Reis değişim ve motivasyonu sağlaması, diğer hayvanlara vizyon sunması gibi özellikleriyle eser kapsamında önemli bir karakteridir. Bununla birlikte Snowball ile Napoleon ise Koca Reis'in ardından liderlik için savaşmış ve bu savaştan Napoleon galip gelmiştir. Bu nedenle Snowball'ın liderlik özelliklerine yönelik bilgilendirilmeler sunulsa da etkin değildir. Bununla birlikte eserde Napoleon karakteri ise başlangıçta eşitlikçi olmasına karşın sonrasında bir diktatöre dönüşmektedir. Napoleon karakteri liderin kişisel hırs ve çıkarlarının bütün bir toplumu nasıl uçuruma sürüklediğini ve eşitliği sağlama adına ön plana çıkan liderin nasıl zorba bir diktatöre dönüştüğünü ortaya betimleyebilen önemli bir karakterdir. (Yıldız, 2011: 70).

#### 1.4. Koca Reis ve Dönüştürücü Lider Özellikleri Yönüyle Değerlendirilmesi

Robbins vd. tarafından dönüştürücü liderlerin en geniş ifadeyle dört özelliğinin olduğu önceki bölümlerde ifade edilmektedir. Bu kapsamda bundan sonraki bölümlerde romanda yer alan Koca Reis karakteri incelenmeye çalışılacaktır.

##### 1.4.1. İdeal Etki

Dönüştürücü liderler, takipçilerine misyon yükleyerek belirli bir vizyon etrafında toplama yeteneğine sahip kişiler oldukları gibi çevreleri tarafından da güven ve saygı duyulan kişilerdir. Bir diğer kullanımla karizma sahibi kişilerdir. Karizma lideri diğerlerinden ayıran en önemli kişisel özelliklerden biri olarak gösterilebilir. Çünkü takipçileriyle birlikte gerçekleştirmeyi planladıkları hedeflere yönelik olarak yüksek performansın elde edilmesi liderin takipçiler tarafından saygı duyulan ve sözü dinlenen bir etkiye sahip olmasıyla gerçekleşir.

Bu kapsamda eser incelendiğinde Koca Reis karakterinin çiftlik hayvanları arasında saygın olduğu "Koca Reis'e çiftlikte o kadar büyük bir saygı duyuluyordu ki, onun ne diyeceğini öğrenmek için herkes uykusundan olmaya razıydı(s.19)." ifadelerinden rahatça anlaşılabilmektedir. Bununla birlikte yine eserde geçen "Uzun ve sivri köpekdişleri hiç çekilmemiş olmasına karşın, bilge ve babacan görünen, heybetli bir domuzdu.(20)" ifadesiyle de karakterin fiziksel özellikleriyle de dikkat çekmiş olduğu söylenebilir. Bu kapsamda ele alındığında karakter hem dış görünüşü hem de saygınlığıyla öne çıkmaktadır. Bu yönüyle dönüştürücü liderlik özelliği gösterdiği ifade edilebilir.

##### 1.4.2. İçsel Motivasyon

Dönüştürücü liderler içsel motivasyon ile grup hedeflerinin ulaşılması gerektiğine yönelik olarak takipçileri motive etmektedirler. Bu amaçla dönüştürücü liderler, takipçileri ile yüksek

beklentiler üzerine iletişim kurarken çabaları bir hedef doğrultusunda bütünleştirmek amacıyla sembollerini kullanır ve önemli amaçları basit bir dille tanımlamaktadırlar (Robbins ve Judge, 2013: 391).

Bu kapsamda eser incelendiğinde Koca Reis karakterinin insana karşı ayaklanma çağrısı yaptığı konuşmasında insanın onlar için en büyük düşman olduğunu ve onlardan kurtulması için ayaklanılması gerektiğini *“Öyleyse yoldaşlar, bu hayatta başımıza gelen tüm kötülüklerin insanların zorbalığından kaynaklandığı gün gibi açık değil mi? Şu insanoğlundan kurtulalım, emeğimizin ürünü bizim olsun. İşte o zaman zengin ve özgür olacağız. Öyleyse ne yapmalı? Gece gündüz var gücümüzle insan soyunu alt etmeye çalışmalı! İşte söylüyorum yoldaşlar: Ayaklanın!(25)”* şeklinde ifade etmektedir.

Takipçilerine ortak düşman olarak bir hedef gösteren Koca Reis takipçilerini etkileyebilmek adına ise *“Bu savaşımızda hayvanlar arasında tam bir birlik kurun, kusursuz bir yoldaşlık sağlayın. Bütün insanlar düşmandır! Bütün hayvanlar yoldaştır!(26)”* şeklinde bir slogan geliştirmiştir. Ayrıca rüyasında gördüğü ve çocukluğunda ailesiyle birlikte söylediği bir şarkıyı ezberletmiştir.

İçsel motivasyon çerçevesinde ve yukarıdaki örnekler incelendiğinde karakterin takipçilerini bir hedef doğrultusunda birleştirmeye yönelik önemli başarılar gösterdiği görülebilmektedir. Bununla birlikte takipçilerini belirlenen hedef doğrultusunda birleştirebilmek ve onların motivasyonunu sağlayabilmek adına sloganlar ve şarkılar önemli etkenlerdir. Koca Reis’in ölümünden sonra takipçilerin ayaklanmayı gerçekleştirmesi, bu sloganı kullanmaya devam etmesi ve şarkıyı ise her toplantı sonunda okumalarından içsel motivasyon ve harekete geçirme konusunda başarılı bir lider olduğu kanısının oluşmasına neden olmaktadır.

#### 1.4.3. Entelektüel Teşvik

Dönüştürücü liderler genel olarak zekâyı ve akılcılığı önceleyerek farklı bakış açılarıyla problem çözme başarıları (Robbins ve Judge, 2013:391).

Karakterin entelektüel açıdan takipçilerini etkileme amacıyla kendi deneyim ve tecrübelerinin fazla olduğunu ve bu deneyim ve tecrübelerini ölmeden önce aktarmak istediğinin olduğu *“Yoldaşlar, fazla bir ömrüm kaldığını sanmıyorum. Onun için bugüne kadar edindiğim bilgileri, deneyimleri sizlere aktarmayı görev biliyorum. (21).”* şeklindeki ifadelerinden anlaşılmaktadır. Hatta karakterin yapmış olduğu ilk toplantı sonrası ölümüne kadar geçen süreçte birçok toplantı yapmış olduğu anlaşılmaktadır. Takipçilerinin bu toplantıda alınan kararları onun ölümünden sonra öğretiye dönüştürdüğü *“Koca Reis’in düşüncelerini geliştirerek dört dörtlük öğretiye dönüştürmüşler ve adına da “Animalizm” demişlerdi.”* ifadelerinden çıkarılmaktadır. Hatta onun ölümünün ardından bu öğretiler 7 madde haline getirilmiş ve çiftliğin bir nevi anayasası haline gelmiştir.

Bir diğer taraftan ise Koca Reis’in konuşmasından diğer hayvanlar etkilenmiş ve hedefi benimsemişlerdir. Eserde geçen *“Reis’in konuşması, çiftliğin daha akıllı hayvanlarının hayata yepyeni bir gözle bakmalarını sağlamıştı(30).* İfadesi bu kapsamda önemli bir değişim olduğunu göstermektedir.

Eserde yer alan ve yukarıda belirtilmiş olan ifadelerin yanında onun ölümü sonrasında Koca Reis’in takipçilerini etkilemiş olduğu, onların farklı açılardan bakmasına katkı sağladığı ve hedefe ulaşma konusunda tecrübeleri doğrultusunda aktarımlar yaptığı görülebilmektedir. Bu kapsamda ele alındığında karakterin entelektüel teşvik konusunda başarı olduğu sonucu çıkarılabilir.

#### 1.4.4. Kişisel İlgi

Dönüştürücü liderler her bir takipçiyi birey olarak görmeye özen gösterir ve onlara gerektiğinde koçluk, hamilik (mentorluk) yaparak önerilerde bulunan kişilerdir (Robbins ve Judge, 2013:391).

Eserin tamamı incelendiğinde Koca Reis’in sadece bir konuşması yer almakta ve bu konuşma sonrası ölümüne kadar geçen sürede Koca Reis’in diğerleriyle olan birebir ilişkisine yönelik bir ifadeye rastlanmamaktadır. Fakat konuşması süresince vermiş olduğu örnekleri diğer hayvanların sorunları çerçevesinde vermektedir. Bu sayede aslında her birinin farklı çerçevede aynı sorunları yaşadığını ifade etmektedir. Diğer taraftan ise katılımcıların hepsinin düşünmesi gerektiğini belirtmektedir.

#### Sonuç



Ütopya ve distopya türü eserler yazarın kafasındaki en iyiyi veya en kötüyü ele aldığı eserdir. Bu nedenle aslında yazarın kendi bakışını, yaşamından kesitleri ve hayalindeki gerçekliği yansıtmaktadır. Bu nedenle yaşamış olduğu dönem ve bu dönemin siyasi, toplumsal etkilerinden ayrı tutulmamaktadır. Ütopyalar ve distopyaların öncelikle bu yönüyle değerlendirilmesi gerekmektedir.

Hayvan Çiftliği romanı distopya türünün en ünlü romanlarından biri olmasının nedenleri arasında edebi dilinin çok başarılı olması gösterilebilir. Fakat bunun yanında kahramanlarının ve olay örgüsünün belirli bir dönemi yansıtır olmasıyla birlikte okuyucuları açısından da eski olmayan bir tarihi ele alıyor olması önemli diğer etkenler olarak sıralanabilir.

Yönetim ve organizasyon disiplini ve liderlik araştırmaları çerçevesinde ele alındığında ise romanda bir devrim ile birlikte bu devrime götüren süreç ve devrimin sonrasında yaşananlar ele alınmaktadır. Bununla birlikte eserde öne çıkan üç lider bulunmaktadır. Bu liderler arasında bulunan Napoleon farklı bir lider portresi çizirken Koca Reis ise dönüştürücü lider özellikleri göstermektedir. Bu nedenle eser, özellikle liderliğe yönelik çalışmalarda ve eğitimlerde yardımcı materyal olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bundan sonraki çalışmalarda ise üç lider karakteriyle ilgili olarak ayrı ayrı çalışmalar yürütülebileceği gibi farklı edebi eserlerden yararlanılarak karşılaştırmalı çalışmalar da gerçekleştirilebilir.

#### Kaynaklar

- Avcı, M. (2012), T. More'un "Ütopya"sındaki Din Anlayışının Eleştirisi, Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Sayı: 38 s.379-392.
- Bayraktaroğlu, S. (2015), İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Sakarya.
- Cengiz, S. (2015), Bilge Karasu'dan Distopik Bir Modernizm Eleştirisi: Gece, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, C:8 S: 37 ss. 49-54.
- Çakır, G. (2014), Hayvan Çiftliği: Anti-Komünizm Propagandası mı Bürokrasi Eleştirisi mi? Sosyologca. Ocak-Haziran, Sayı: 7, ss:307-321.
- Eren, E. (2013), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınevi, 11. Baskı, İstanbul.
- Eroğlu, A. ve Akkoç, İ. (2012), Yönetim ve Dönüştürücü Liderlik. A. Tabak, H. Şeşen ve T. Türköz (Ed). Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulanabilecek Ölçekler içinde. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ertuğrul, G., ve Parlas, I. B. (2011) Education in Thomas More's Utopia. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 29 ss. 1-7.
- Güneş M (2002) 28 Gün Sonra: Boyle Usulü Distopya, <http://www.beyazperde.com/sinekritik/580>, 22.10.2006.
- Holsti, O. R. (1969), Content Analysis For The Social Sciences And Humanities, Menlo Park, Addison-Wesley, CA.
- Koçel, T. (1998), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, 6. Baskı, İstanbul.
- Kutaniş, R. Ö. (2014), Örgütlerde Davranış Bilimleri Ders Notları, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Luborsky, M. R.(1994), Qualitative Research in Ageing Research, CA: Sage, Thousand Oaks.
- More, T. (2014), Utopia, S. Eyüboğlu, V. Günyol ve M. Urgan (Çev.) Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.
- Northouse, P.G. (2014), Liderlik Kuram ve Uygulamaları. C. Şimşek (Çev. Ed.) Sürat Üniversite Yayınları, İzmir.
- Orwell, G. (2014), Animal Farm/Hayvan Çiftliği, (Çev: Celal Üster), Can Yayınları, 38. Baskı, İstanbul.
- Robbins S.P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013) Fundamentals of Management/ Yönetimin Esasları, A. Öğüt (der. ve çev.), 8. Basımdan Çeviri, Nobel Yayınevi, İstanbul.
- Robbins S.P. ve Judge T. A. (2012), Organizational Behavior/Örgütsel Davranış. İ. Erdem (Çev. Ed.) 14. Baskıdan Çeviri. Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Uysal, B. (2012). George Orwell'in 1984'ü: Toplumsal Değerler ve Anti-Ütopya. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 9, ss: 133-142
- Vural, Z.B.A., Bakır, U. (2007), Distopyan Perspektiften Bilgi İletişim Teknolojileri ve İnsanlığın Geleceği, Selçuk İletişim Dergisi, 5,1, s. 5-21.
- Vural, B. A., Sabuncuoğlu, A. (2008), Bilgi İletişim Teknolojileri ve Ütopyan Bakış Açısı, Selçuk İletişim Dergisi, 5,3, s. 5-19.
- Yıldız, Ö. (2011), George Orwell'de Ütopya ve Yabancılaşma, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yumuşak, F.C. (2012), Ütopya, Karşı-Ütopya ve Türk Edebiyatında Ütopya Geleneği, Bilig, sayı: 61, ss.47-70.
- Yücedağ, İ. (2011), Ütopyalar ve Toplum Sınıflamaları İlişkisi Üzerine, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:8 Sayı:1 ss: 199-212.

## HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yrd. Doç. Dr. Emin Cihan DUYAN

ecduyan@anadolu.edu.tr

Arş. Gör. Simge DİNDAR

simgedindar@anadolu.edu.tr

### Özet

Bu çalışmanın amacı Hizmetkar Liderliğin Çalışma Yaşamının Kalitesi ile olan ilişkilerini ve yaptığı etkileri ölçmektir. Bu doğrultuda anket yöntemiyle veriler toplanmış, istatistiksel analizler SPSS 22 programı kullanılarak yapılmıştır.

Bursa ilinde özel sektörde farklı meslek alanlarında çalışan ve tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 426 kişiden elde edilmiştir. Toplam 600 anket dağıtılmış olup cevaplama oranı 71%'dir. Katılımcıların 56.1%'i erkeklerden 37.8%'i kadınlardan oluşmaktadır. Lider olarak değerlendirilecek olan amirlerin büyük bir çoğunluğunu (75.6%) erkekler oluşturmaktadır. Kadın amirlerin oranı ise 16.9% olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada hizmetkar liderliği ölçmek için vanDierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen ve Duyan ve vanDierendonck (2014) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan "Hizmetkar Liderlik Anketi-HLA" kullanılmıştır. Çalışma yaşamının kalitesini ölçmek amacıyla Van Laar ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Duyan ve arkadaşları (2013) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ölçeği-İİYK (WorkRelatedQuality of Life-WRQoL) kullanılmıştır.

Hizmetkar liderlik ve çalışma yaşamının kalitesinin faktörler arasındaki ilişkileri detaylı olarak incelemek adına korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizleri neticesinde cesaret ile işyerinde stres değişkenleri arasında doğrusal bir ilişki tespit edilememiştir. Diğer tüm faktörler arasında gerek pozitif gerek negatif doğrusal ilişkiler belirlenmiştir.

Regresyon analizleri neticesinde hizmetkar liderliğin tüm faktörleri ile işe ilişkin yaşam kalitesinin tüm faktörleri arasındaki ilişkileri incelemek için kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İşe ilişkin yaşam kalitesi faktörlerinden iş yaşam arayüzüne en çok etki eden hizmetkar liderlik faktörü cesaret, işyerinde stresin düşmesine en çok etki eden faktör ise affetme faktörü olarak belirlenmiştir. Genel iyilik hali, iş ve kariyer tatmini, çalışma koşulları ve işe ilişkin yaşam kalitesinin geneline en çok etki eden faktör ise sorumlu yöneticilik olarak tespit edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen bulgular Hizmetkar Liderlik yaklaşımının yönetim süreçlerine adapte edilmesi, hizmetkar liderlik geliştirme programlarının uygulanması ve örgüt kültürü ile bütünleşmesi sayesinde çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesinin sağlanabileceğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkar Liderlik, Çalışma Yaşamının Kalitesi, Liderlik

### 1.Giriş

Günlük yaşantısının önemli bölümünü çalışma ortamlarında geçiren günümüz insanı için yaşamın önemli bir parçası haline gelmiş çalışma yaşamının kalitesi her geçen gün daha çok önem kazanmaktadır. Yeni yüzyılın getirdikleriyle beraber gelişen ve dönüşen çalışma koşulları, artık insanların temel ihtiyaçlarını karşılamakla yetinen geleneksel çalışma kavramının değişikliğe uğramasına yol açmıştır. Yaşam standartları ve iş sistemindeki değişim temel ihtiyaçların bile değişmesi ve çeşitlenmesine yol açmıştır (Rethinam ve Ismail, 2008).

Çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesini sağlamak da günümüz liderlerinin önemli ödevlerinden biri haline gelmektedir. Takipçilerini liderlik anlayışının odağına koyan, etik değerlere ve takipçilerini geliştirmeye vurgu yapan sorumlu liderlik yaklaşımlarının önemli örneklerinden olan hizmetkar liderlik (servant leadership) bu araştırma kapsamında değerlendirilecektir.

## 2.Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar Liderlik kavramını geliştiren Greenleaf (2003:10) “Lider Olarak Hizmetkar” adlı denemesinde, şu sözlerle yer vermiştir:

*“Önce tabi bir duyguyla başlar; insan hizmet etmek, yalnız hizmet etmek ister. Sonra bilinçli bir tercihle liderlik etmeyi arzu eder”....*

Greenleaf (2003:10) yine aynı denemede Hizmetkar Liderin takipçilerine bakılarak onları tespit edebileceğimizi belirtir.

*“Hizmetkar Liderin etrafındakiler birer şahıs olarak geliyor mu? Daha sağlıklı, bilge, özgür ve bağımsız olup onlar da birer hizmetkar olma yolunda ilerliyorlar mı? Ayrıca bunun toplumda en az imtiyaza sahip kişiler üzerindeki etkisi nedir? Bundan yararlanabilecekler mi veya en azından mahrumiyetten kurtulabilecekler mi?”*

Hizmetkar lider, sürekli olarak takipçilerinin başarılı olmak için neye ihtiyaçları olduğunu bulmaya çalışır. Takipçilerinin onu memnun etmesini istemek yerine onların yaşamlarında bir fark yaratmaya çaba gösterir ve bu da örgütü güçlendirir (Vinod ve Sudhakar, 2011). Hizmetkar liderin takipçileri, herkesin iyiliği için görevlerini başarmak ve hedeflerine ulaşmak isterler; hizmetkar lider de bu süreçte öncelikli olarak takipçilerinin gelişimlerine ve iyilik hallerine yatırım yaparak onlara hizmet etmektedir (Page ve Wong, 2000).

Takipçilerin ihtiyaçlarını karşılayanın yanında hizmetkar liderlik, örgütte sorumlu yöneticiliğin gereksinimine de vurgu yapar. Aynı zamanda sürdürülebilir bir örgütsel gelecek yaratmanın da üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olduğunu özümser (Taylor ve Pearse, 2009:226).

## 3.Çalışma Yaşamının Kalitesi

ÇYK çalışanın zihinsel, bedensel, psikolojik ve ruhsal ihtiyaçlarıyla ilgilidir (Schulze, 1998:520). ÇYK, çalışanların fiziksel ve psikolojik refah seviyesini ve saygınlığını arttıran, örgüt kültürünü değiştiren bir yönetim felsefesine işaret etmektedir (Ivancevich ve Matteson, 1996:240).

ÇYK'nin odak noktası insandır. Teknolojinin gelişmesiyle bir kenara itilen, horlanan ve yabancılaşan insana eğilir. İnsanı merkeze alarak teknolojinin ona uyumlaştırılmasına çalışır (Davis ve Trist, 1974). Cherns (1978)'e göre ÇYK örgütsel davranışın yapısal sistem bakış açısının insan ilişkileri bakış açısıyla birleşiminden oluşmuştur. Bu anlamda ÇYK insanın koruyuculuğunu üstlenir. İnsan iş ortamına uyum sağlamaya çalıştığı kadar ortam da ona hizmet etmeli, onun ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almalıdır. Çalışma yaşamının kalitesi örgütün etkinliği üzerinde de rol oynamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2004:554). ÇYK aynı zamanda iş motivasyonunu (Ghosh, 1992) ve örgütsel performansı (Grayson, 1973) etkileyen bir faktördür. ÇYK'nin personel devir oranı, devamsızlık (Goodman, 1980) ve iş kazaları (Havolovic, 1991) üzerinde azaltıcı yönde etkisi vardır. ÇYK işgücünü cezbetmek ve elde tutmak için de önemli bir faktördür (Sandrick, 2003).

Hizmetkar liderlik ile çalışma yaşamının kalitesinin ilişkileri direkt olarak incelenmese de, iyilik hali, örgütsel verimlilik, iş tatmini gibi kavramlar ile pozitif ilişkileri araştırmalarda tespit edilmiştir (ör. Anderson,2005;Lidenv.d, 2008; Duyan ve vanDierendonck, 2014)

## 4.Amaç ve Yöntem

Bu çalışmanın amacı Hizmetkar Liderliğin Çalışma Yaşamının Kalitesi ile olan ilişkilerini ve yaptığı etkileri değerlendirmektir.

Araştırmada hizmetkar liderliği ölçmek için vanDierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen ve Duyan ve vanDierendonck (2014) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan “Hizmetkar Liderlik Anketi-HLA” kullanılmıştır.Ölçek çalışanların amirlerini değerlendirdiği 26 madde ve yedi alt boyuttan oluşmakta olup bu boyutlar, (1) güçlendirme (empowerment), (2) geride durma (standingback), (3) hesap verebilirlik (accountability), (4) affetme (forgiveness), (5) cesaret (courage), (6) tevazu (humility), (7) sorumlu yöneticilikten (stewardship) ibarettir. Maddeler altılı Likert tipi cevaplama sistemi ile değerlendirilmiştir.

Çalışma yaşamının kalitesini ölçmek amacıyla Van Laar ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Duyan ve arkadaşları (2013) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ölçeği-İİYK (WorkRelatedQuality of Life-WRQoL) kullanılmıştır. . Ölçek 20 madde

ve aşağıda detaylandırılan 6 faktörden oluşmaktadır. Maddeler (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde beşli Likert tipi yöntemle cevaplandırılmıştır. Toplam işe ilişkin yaşam kalitesi hesaplanırken 19 ve 20 numaralı maddeler ters puanlama sistemi ile değerlendirilmiştir. Değerlendirme yapılırken, yüksek puanlar yüksek seviyede genel iyilik hali, iş ve kariyer tatmini, iş yaşam arayüzü, stres, işyerinde kontrol, çalışma koşulları ve işe ilişkin yaşam kalitesini temsil etmektedir.

##### 5.Bulgular

Tablo 1'de verilen Hizmetkar Liderlik Anketinin faktörlerinin Cronbach's Alpha değerleri 0.69 ile 0.93 arasında değişmektedir

**Tablo 1. Hizmetkar Liderlik Anketinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

|                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| HLA - 26 madde                | Alpha = ,93 |
| Güçlendirme – 7 madde         | Alpha = ,89 |
| Geride Durma – 3 madde        | Alpha = ,73 |
| Hesap Verebilirlik – 3 madde  | Alpha = ,70 |
| Affetme – 3 madde             | Alpha = ,74 |
| Cesaret – 2 madde             | Alpha = ,69 |
| Tevazu – 5 madde              | Alpha = ,83 |
| Sorumlu Yöneticilik – 3 madde | Alpha = ,70 |

Tablo 2'de verilen İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ölçeğinin faktörlerinin Cronbach's Alpha değerleri 0.67 ile 0.90 arasında değişmektedir

**Tablo 2. İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (N=426)**

|                                 |             |
|---------------------------------|-------------|
| İİYK - 20 madde                 | Alpha = ,90 |
| Genel İyilik Hali – 5 madde     | Alpha = ,76 |
| İş Yaşam Arayüzü – 3 madde      | Alpha = ,68 |
| İş ve Kariyer Tatmini – 4 madde | Alpha = ,77 |
| İşyerinde Kontrol – 3 madde     | Alpha = ,74 |
| Çalışma Koşulları – 3 madde     | Alpha = ,70 |
| İşyerinde Stres – 2 madde       | Alpha = ,67 |

**Tablo 3 Hizmetkar Liderlik ve İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları**

|         | Güç     | GerDur  | HesVer | Affet   | Cesaret | Tevazu  | SorYön  | HLA     | GİH     | İYA     | İKT     | İKON    | ÇLK     | İİYK    | İYS |
|---------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|
| Güç     | 1       |         |        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |     |
| GerDur  | .722**  | 1       |        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |     |
| HesVer  | .411**  | .345**  | 1      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |     |
| Affet   | .360**  | .280**  | .037   | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |     |
| Cesaret | .513**  | .510**  | .169** | .141**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |     |
| Tevazu  | .716**  | .669**  | .257** | .355**  | .527**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |     |
| SorYön  | .757**  | .697**  | .394** | .280**  | .549**  | .702**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |     |
| HLA     | .913**  | .825**  | .473** | .429**  | .640**  | .860**  | .851**  | 1       |         |         |         |         |         |         |     |
| GİH     | .466**  | .362**  | .214** | .208**  | .267**  | .472**  | .408**  | .485**  | 1       |         |         |         |         |         |     |
| İYA     | .424**  | .308**  | .217** | .205**  | .295**  | .401**  | .397**  | .456**  | .606**  | 1       |         |         |         |         |     |
| İKT     | .657**  | .528**  | .158** | .298**  | .388**  | .627**  | .570**  | .661**  | .646**  | .571**  | 1       |         |         |         |     |
| İKON    | .538**  | .404**  | .101*  | .279**  | .307**  | .509**  | .473**  | .548**  | .534**  | .480**  | .718**  | 1       |         |         |     |
| ÇLK     | .542**  | .386**  | .251** | .223**  | .329**  | .453**  | .496**  | .541**  | .594**  | .607**  | .623**  | .560**  | 1       |         |     |
| İİYK    | .650**  | .482**  | .247** | .346**  | .372**  | .605**  | .569**  | .662**  | .841**  | .766**  | .859**  | .787**  | .795**  | 1       |     |
| İYS     | -.259** | -.175** | -.104* | -.418** | -.016   | -.245** | -.218** | -.267** | -.237** | -.202** | -.217** | -.218** | -.192** | -.379** | 1   |

Tablo 3'te görülen korelasyon analizleri neticesinde cesaret ile işyerinde stres değişkenleri arasında doğrusal bir ilişki tespit edilememiştir. Diğer tüm faktörler arasında 0.01 ve 0.05 anlamlılık derecelerinde değişen gerek pozitif gerek negatif doğrusal ilişkiler belirlenmiştir.Regresyon analizi sonuçları ise tablo 4-11 arasında verilmiştir.

**Tablo 4. Güçlendirmenin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi**

| Bağımsız | R    | R    | B     | P    |
|----------|------|------|-------|------|
| GİH      | ,466 | ,217 | ,217  | ,000 |
| İYA      | ,424 | ,180 | ,131  | ,000 |
| İKT      | ,657 | ,432 | ,297  | ,000 |
| İKON     | ,538 | ,289 | ,196  | ,000 |
| ÇLK      | ,542 | ,294 | ,172  | ,000 |
| İYS      | ,259 | ,067 | -,071 | ,000 |
| İİYK     | ,650 | ,423 | 1,085 | ,000 |

**Tablo 6. Hesap Verebilirliğin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi**

| Bağımsız | R    | R    | B     | p    |
|----------|------|------|-------|------|
| GİH      | ,214 | ,046 | ,316  | ,000 |
| İYA      | ,217 | ,047 | ,212  | ,000 |
| İKT      | ,158 | ,025 | ,226  | ,001 |
| İKON     | ,101 | ,010 | ,117  | ,038 |
| ÇLK      | ,251 | ,063 | ,253  | ,000 |
| İYS      | ,418 | ,175 | -,255 | ,000 |
| İİYK     | ,247 | ,061 | 1,305 | ,000 |

**Tablo 5. Geride Durmanın İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi**

| Bağımsız | R    | R    | B     | p    |
|----------|------|------|-------|------|
| GİH      | ,362 | ,131 | ,363  | ,000 |
| İYA      | ,308 | ,095 | ,205  | ,000 |
| İKT      | ,528 | ,278 | ,514  | ,000 |
| İKON     | ,404 | ,164 | ,318  | ,000 |
| ÇLK      | ,386 | ,149 | ,264  | ,000 |
| İYS      | ,175 | ,031 | -,104 | ,000 |
| İİYK     | ,482 | ,232 | 1,733 | ,000 |

**Tablo 7. Affetmenin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi**

| Bağımsız | R    | R    | B     | p    |
|----------|------|------|-------|------|
| GİH      | ,208 | ,043 | ,216  | ,000 |
| İYA      | ,205 | ,042 | ,141  | ,000 |
| İKT      | ,298 | ,089 | ,300  | ,000 |
| İKON     | ,279 | ,078 | ,227  | ,000 |
| ÇLK      | ,329 | ,109 | ,336  | ,000 |
| İYS      | ,418 | ,175 | -,255 | ,000 |
| İİYK     | ,346 | ,120 | 1,285 | ,000 |

**Tablo 8. Cesaretin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi**

| Bağımsız | R    | R    | B    | p    |
|----------|------|------|------|------|
| GİH      | ,267 | ,071 | ,399 | ,000 |

|      |      |      |       |      |
|------|------|------|-------|------|
| İYA  | ,295 | ,087 | ,293  | ,000 |
| İKT  | ,388 | ,150 | ,562  | ,000 |
| İKON | ,307 | ,094 | ,360  | ,000 |
| ÇLK  | ,329 | ,109 | ,336  | ,000 |
| İİYK | ,372 | ,138 | 1,993 | ,000 |

**Tablo 10. Sorumlu Yöneticiliğin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi**

| Bağımsız | R    | R    | B     | p    |
|----------|------|------|-------|------|
| GİH      | ,408 | ,166 | ,440  | ,000 |
| İYA      | ,397 | ,157 | ,285  | ,000 |
| İKT      | ,570 | ,325 | ,599  | ,000 |
| İKON     | ,473 | ,223 | ,402  | ,000 |
| ÇLK      | ,496 | ,246 | ,365  | ,000 |
| İYS      | ,218 | ,047 | -,139 | ,000 |
| İİYK     | ,569 | ,324 | 2,207 | ,000 |

**Tablo 9. Tevazunun İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi**

| Bağımsız | R    | R    | B     | p    |
|----------|------|------|-------|------|
| GİH      | ,472 | ,223 | ,314  | ,000 |
| İYA      | ,401 | ,161 | ,178  | ,000 |
| İKT      | ,627 | ,394 | ,406  | ,000 |
| İKON     | ,509 | ,259 | ,266  | ,000 |
| ÇLK      | ,453 | ,206 | ,206  | ,000 |
| İYS      | ,245 | ,060 | -,096 | ,000 |
| İİYK     | ,605 | ,366 | 1,446 | ,000 |

**Tablo 11. Hizmetkar Liderliğin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi**

| Bağımsız | R    | R    | B     | p    |
|----------|------|------|-------|------|
| GİH      | ,485 | ,235 | ,076  | ,000 |
| İYA      | ,456 | ,207 | ,048  | ,000 |
| İKT      | ,661 | ,438 | ,101  | ,000 |
| İKON     | ,548 | ,301 | ,068  | ,000 |
| ÇLK      | ,541 | ,292 | ,058  | ,000 |
| İYS      | ,267 | ,071 | -,025 | ,000 |
| İİYK     | ,662 | ,439 | ,374  | ,000 |

## 6.Sonuç

Regresyon analizleri neticesinde hizmetkar liderliğin tüm faktörleri ile işe ilişkin yaşam kalitesinin tüm faktörleri arasındaki ilişkileri incelemek için kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İşe ilişkin yaşam kalitesi faktörlerinden iş yaşam arayüzüne en çok etki eden hizmetkar liderlik faktörü cesaret, işyerinde stresin düşmesine en çok etki eden faktör ise affetme faktörü olarak belirlenmiştir. Genel iyilik hali, iş ve kariyer tatmini, çalışma koşulları ve işe ilişkin yaşam kalitesinin geneline en çok etki eden faktör ise sorumlu yöneticilik olarak tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular Hizmetkar Liderlik yaklaşımının yönetim süreçlerine adapte edilmesi, hizmetkar liderlik geliştirme programlarının uygulanması ve örgüt kültürü ile bütünleşmesi sayesinde çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesinin sağlanabileceğini göstermektedir.

## Kaynaklar

- Anderson, K.P. (2005), A Correlational Analysis Of ServantLeadershipAndJobSatisfaction in a ReligiousEducationalOrganization, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Phoenix.
- Cherns, A. (1978), "Perspectives on theQuality of Working Life", International Studies of Management andOrganization, 8, 38-58.
- Davis, L.E.;Trist, E.L. (1974), "ImprovingTheQuality Of Working Life: Sociotechnical Case Studies", James O'toole (Edt.), WorkAndTheQuality Of Life Resource PapersForWorkInAmerica (s.246- 279), MIT Pres.
- Duyan, E.C.;Aytac, S.; Akyildiz, N.; Van Laar, D. (2013)"Measuring WorkRelatedQuality of Life andAffectiveWell-being in Turkey", MediterraneanJournal of SocialSciences 4 (1) , 105-116.
- Duyan, E.C.; Van Dierendonck, D. (2014) "UnderstandingServantLeadership: FromTheorytoEmpiricalResearch" IstanbulJournal of SociologicalStudies 49 (1) , 1-32, 2014
- Goosh, S. (1992), "Quality of Work Life in TwoIndianOrganizations", Decisions, 19(2), s. 89- 102.
- Goodman, P.S. (1980), "Quality of Work Life Projects in 1980's", IndustrialRelationsResearchAssociation, s.487-494.
- Grayson, C.J (1973), "Management Scienceand Business Practice", Harvard Business Review, 51(4).
- Greenleaf, R.K. (2003), Lider Olarak Hizmetkar, (Y. Alan, & G. Çelik, Çev.) Hilversum: EuropeesCentrumvoorServantLeadership.
- Havolovic, S.J. (1991), "Quality of Work Life and Human Resource Outcomes", IndustrialRelations, Vol.30. No.3. s.469-479.
- Ivancevich, J.M.;Matteson, M.T. (1996), OrganizationalBehaviourand Management (4.b.), Chicago, IL, Irwin.
- Liden, R.C.;Wayne, S.J.; Zhao, H.; Henderson, D. (2008), "Servantleadership: Development of a multidimensionalmeasureandmulti-levelassessment", TheLeadershipQuarterly, 19, 161-177.
- Page, D.;Wong, P.T. (2000), "A conceptualframeworkformeasuringservantleadership", Adjibolosoo, S. (Ed.) içinde, Thehumanfactor in shapingthecourse of historyanddevelopment, Boston, UniversityPress of America.
- Rethinam, G.N.;Ismail, M. (2008), "Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information andTechnologyProfessionals", EuropeanJournal of SocialSciences, 7 (1).
- Sandrick, K. (2003), "PuttingtheEmphasis on Employees", Trustee, 56(1). s.6-10.
- Taylor, S.;Pearse, N. (2009), "CreatingSustainableOrganizations Through ServantLeadership", The International Journal of InterdisciplinarySocialSciences 4(4), 223-233.
- Özkalp, E.;Kirel, Ç. (2004), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No: 782, Eskişehir.
- Vinod, S.;Sudhakar, B. (2011), "ServantLeadership: A Unique Art of Leadership!", InterdisciplinaryJournal of ContemporaryResearch in Business, 2(11), 456-467.
- Van Dierendonck, D.;Nuijten, I. (2011), "TheServantLeadershipSurvey: Development andvalidation of a multidimensionalMeasure", Journal of Business andPsychology, 26(3), 249-267.
- Van Laar, D.L.;Edwards, J.A.; Easton, S. (2007), "TheWork-RelatedQuality of Life (QoWL) scalefor Healthcare Workers", Journal of Advanced Nursing, 60(3), 325-333.

## LİDERE YAKIN OLAN DAHA KOLAY TERFİ EDER Mİ?

**Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ**

Kara Harp Okulu  
sgurbuz@kho.edu.tr

**Arş. Gör. Özgür AYHAN**

Kara Harp Okulu  
oayhan@kho.edu.tr

**Dr. O. Serhad HABİBOĞLU**

MSB

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı; lider-üye etkileşiminin (LÜE) çalışanların iş performansı ve terfi edebilirlik değerlendirmeleri üzerindeki etkisini tespit etmek ve LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde, iş performansının aracılık rolü olup olmadığını saptamaktır. Araştırmanın hipotezleri, özel güvenlik sektöründe faaliyet gösteren dört farklı şirketin İstanbul ve Ankara birimlerinde istihdam edilen 195 çalışan ve bunların üstü olan 32 yöneticiden elde edilen bir örneklem üzerinden test edilmiştir. Araştırma sonucunda, LÜE hem performans üzerinde hem de terfi edebilirlik üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, liderin iç-grup olarak değerlendirdiği astları, dış-grupta olanlara kıyasla hem daha iyi bir performans değerlendirme notu almakta hem de terfi etme potansiyelleri dış-grupta olanlara göre daha yüksektir. Elde edilen bulgulardan hareketle performansın, LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde aracılık rolün olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** lider üye etkileşimi, görev performansı, terfi edebilirlik değerlendirmesi, aracı etki.

### 1. GİRİŞ

İşgörenlerin kariyer basamaklarında ilerlemesinde kilit rolü bulunan terfi kararları, işgörenlerin en çok önem verdiği insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarından birisidir (Ford, Truxillo ve Bauer, 2009). Bu konu, ilgili araştırmalarda genellikle terfi edebilirlik kararı (promotability judgments) olarak işletimselleştirilmektedir (Bingöl, Gürbüz ve Habiboğlu, 2015; Jawahar ve Ferris, 2011). Terfi edebilirlik kararı, “bir üstün ya da amirin bir üst pozisyona yükselmeye aday olan işgörenin söz konusu pozisyona veya göreve ne kadar hazır olduğuna dair yaptığı değerlendirme” (Bingöl vd., 2015: 429) olarak tanımlanmaktadır. Ancak alan yazın incelendiğinde, terfi edebilirlik kararlarının öncülleri konusunda sınırlı sayıda görgül araştırma olduğu görülmektedir. Konuyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda, iş performansının terfi kararlarının esas öncülü olduğu vurgulanmıştır (Wexley ve Klimoski, 1984). Ancak daha sonra yapılan araştırmalarda, iş performansının terfi edebilirlik kararı değişkeni üzerinde etkisinin sınırlı olduğu öne sürülerek, terfi kararlarında örgütsel politika, bağlamsal performans, kişiler arası ilişkiler gibi değişkenlerin daha etkili olduğu iddia edilmiştir (Ferris, Buckley ve Allen, 1992; Jawahar ve Ferris, 2011). Dolayısıyla, terfi kararlarının öncüllerine dair yapılan önceki çalışmalarda ast ile üst arasında var olan ilişki kalitesinin (Lider üye etkileşimi, LÜE), görgül olarak yeterince incelenmediği söylenebilir (Harris, Kacmar ve Carlson, 2006).

Ast-üst ilişkileri ve terfi kararlarının kültürel göreceliğe açık bir konu olmasına rağmen, konuyla ilgili çalışmaların çoğunun güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda yapılmış olması, bu konuda farklı kültürel özelliklere sahip bağlamlarda araştırma yapılmasına ihtiyaç olduğuna işaret etmektedir. Bu çalışmada, “liderlere yakın olanlar daha kolay terfi eder mi?” sorusuna, LÜE’nin bağımsız değişken, iş performansının aracı (mediator) değişken ve terfi edebilirlik kararının ise bağımlı değişken olduğu bir araştırma modeli üzerinden cevap aranacaktır.

Terfi edebilirlik gibi Kuzey Amerika kökenli ve bireysel kültürlerde çalışılmış bir konunun Türkiye bağlamında ele alınacak olması, alan yazın açısından değerli bir katkı olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte terfi edebilirlik kararlarının öncüllerine dair yapılan çalışmalarda daha çok tutum ve davranışlara odaklanılırken, ast ve üst gibi örgütsel aktörler arasındaki ilişkiye odaklanılması çalışmaya değer katmaktadır. İş performansının söz konusu ilişkideki rolünün görgül bir çalışmayla ortaya konulacak olması, önceki çalışmaların genişletilmesine katkı sağlayacaktır.

Ayrıca bu araştırmada, boylamsal araştırma tasarımı esas alınarak çok kaynaktan veri (öz değerlendirme ve amir değerlendirmesi) toplandığından, benzer konuda yapılan önceki çalışmalarda önemli bir metodolojik kısıt olan zikredilen ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik etkileri asgariye indirilecektir. Böylece, değişkenler arasındaki ilişkiler daha gerçekçi olarak tespit edilmeye çalışılacaktır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Kuramsal olarak rol yapma teorisi (Graen 1976) dayanan LÜE, liderlerin her bir astıyla farklı ilişkilere sahip olduğunu iddia etmektedir (Harris vd., 2006). İlk olarak Graen, Dansereau ve Minami tarafından 1972'de ortaya atılan LÜE teorisine göre üstler çalışma grubu içerisinde etkileşimde bulunduğu tüm grup üyeleri ile aynı kalitede etkileşim kurmazlar. Dienesch ve Liden (1986) ast ve üst arasında yüksek kaliteli LÜE'nin astlara resmi gayri resmi ödüller, kaliteli iletişim, üste kolay erişim gibi avantajlar sağladığını belirtmektedir. Öte yandan düşük kalite LÜE ise ast ve üst arasındaki ilişki iş tanımında yer alan resmi ilişkiden öteye geçmemekte ve astlara herhangi bir ayrıcalık kazandırmamaktadır (Liden ve Graen, 1980).

İş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Borman & Motowidlo, 1997). Görev performansı mal ve hizmet üretme sürecinde ortaya çıkan faaliyetler olarak tanımlanırken, bağlamsal performans söz konusu sürecin sosyal yönünü teşkil etmektedir (Jawahar ve Ferris, 2011). İş performansı LÜE'den etkilenirken terfi edebilirliği de önemli ölçüde etkilemektedir (Wexley & Klimoski, 1984).

Ast ve üst arasındaki ilişki kalitesinin, bireylerin arzu ettikleri çıktıları elde etmede belirleyici olduğu düşünüldüğünde, LÜE'deki kalitenin de terfi edebilirlik değerlendirmelerinde önemli rol oynayacağı düşünülmektedir (Harris vd., 2006). LÜE teorisine göre liderler astlarını iç grup ve dış grup olarak ikiye ayırmaktadır. İç gruptaki astlar pek çok avantaj kazanmakta ve resmi ve gayriresmi ödüllere sahip olmakta iken (Dienesch ve Liden, 1986), dış grupta yer alan astlar resmî prosedür ve politikalara göre yönetilmekte ve onlara herhangi bir ayrıcalık tanınmamaktadır (Liden ve Graen, 1980). Kaliteli bir LÜE'nin olumlu iş çıktıları ile olan ilişkisi Gerstner ve Day'ın (1997) yapmış oldukları meta-analiz çalışmasıyla da ortaya konulmuştur. Yüksek kalitede bir LÜE iş tatmini, (Graen ve Novak ve Sommerkamp, 1982), kariyer beklentisini (Wakabayashi ve Graen, 1984) ve iş performansını (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008) olumlu yönde etkilerken, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilemektedir.

LÜE, astların kariyer beklentilerini etkilediği gibi, terfi edebilirlik kararları üzerinde de etkiye sahip olacağı düşünülebilir. Terfi edebilirlik üzerinde etkili olan performans değerlendirme gibi nesnel olması beklenen bir değişkenin dahi LÜE'den etkilenmesi (Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005), terfi edebilirlik kararlarında ast ve üst arasındaki ilişkinin kalitesine işaret etmektedir. Harris ve arkadaşlarına (2006) göre iç grupta yer alan astlar, terfi gibi değerli gelişim fırsatlarına dış grupta yer alan astlara nazaran daha yakındır. Bunun sebebi olarak terfi değerlendirmelerinde üstlerin kendilerine daha yakın olan astlarını kayırmaları ve onlara ayrıcalık tanımları gösterilmektedir (Gerstner ve Day, 1997).

Türkiye gibi güç mesafesinin yüksek olduğu toplulukçu kültürlerde (Gürbüz ve Bingöl, 2007) terfi etme ve astın kariyerini geliştirmesinin yolu, işgörenin üstü ile kuracağı kaliteli ilişkiden geçmektedir (Triandis, 1998). Dinamik iç grupların önemli yer tuttuğu Türk kültüründe (Sargut, 2010) üstlerin de kendi grubu içerisinde gördüğü astlarını yukarı doğru taşımaya çalışması beklenmektedir. Dolayısıyla iç grup üyelerinin hem performans değerlendirmelerinin hem de terfi edebilirlik değerlendirmelerinin yüksek çıkması beklenen bir durumdur.

Jawahar ve Ferris (2011) performans değerlendirme gibi daha somut göstergelere dayanan bir durumda bile LÜE'nin etkiye sahip olmasının terfi edilebilirlik kararlarında da kendini gösterebileceğini savunmaktadır. Terfi edilebilirlik gibi kariyer başarı çıktıları ile LÜE arasında olumlu yönde ilişki olduğuna dair pek çok çalışmaya rastlanılmaktadır (örn. Scandura ve Schriesheim, 1994). Ancak söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiye dair yapılan raporlamaların yeteri kadar güçlü olduğunu söylemek için yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Harris vd., 2006). Bununla birlikte LÜE'nin iş performansını etkilemesi ve iş performansının da terfi edilebilirlik üzerinde etkiye sahip olması iş performansının aracılık rolüne işaret etmektedir. Rol yapma ve mübadele teorisi ile yapılan çalışmalardan hareketle oluşturulan çalışmanın hipotezleri şu şekildedir;

*H<sub>1</sub>= Kaliteli lider üye etkileşimi, terfi edilebilirlik değerlendirmelerini olumlu yönde etkiler.*

*H<sub>2</sub>= Kaliteli lider üye etkileşimi, iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.*

Campbell (1990), performans değerlendirmenin terfi edebilirliğin öncülü olduğunu iddia etmektedir. Bu iddia alan yazında hem bağlamsal performansın hem de görev performansının terfi edebilirlik değerlendirmeleriyle olan ilişkisine dair yapılmış olan çalışmalarla desteklenmiştir (Jawahar



ve Ferris, 2011). Van Scotter, Motowidlo ve Cross'un (2000) askeri bağlamda yapmış oldukları çalışmada, hem görev performansının hem de bağlamsal performansın terfi edebilirlik üzerindeki etkisinin iş tecrübesin ve diğer değişkenlerden daha yüksek olduğunu bulgulamışlardır. Bununla birlikte hem bağlamsal performans hem de görev performansının toplam performansı temsil edebileceği iddia edilmektedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Dolayısıyla görev performansının terfi edebilirliği yordaması beklenmektedir. Ayrıca sosyal mübadele teorisine (Blau, 1964) göre, yüksek performans sergileyen astların terfi gibi önemli bir çıktıyı almayı beklemesi tabii bir durumdur. Söz konusu beklentinin karşılanmaması astın performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Dolayısıyla yapılmış olan çalışmalar ve sosyal mübadele teorisinden hareketle oluşturulan hipotez şu şekildedir;

$H_3 = \text{İş performansı, terfi edebilirlik değerlendirmelerini olumlu yönde etkiler.}$

Podsakoff Mackenzie, Paine ve Bachrach (2000) performansın iyi bir aracı değişken olabileceğini doğrultusunda önerileri dikkate alındığında, LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde performansın aracılık etkisinin olabileceği değerlendirilmektedir. Şöyle ki, iç grupta yer alan astların performans değerlendirmelerinin de yüksek olması beklenen bir durumdur (Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005). Yüksek performansın terfi edebilirliğin en önemli öncüllerinden biri olabileceğine dair iddialar (Jawahar ve Ferris, 2011) dikkate alındığında LÜE'nin performansı, performansın da terfi edebilirliği etkilemesi beklenmektedir. Dolayısıyla oluşturulacak hipotez şu şekildedir;

$H_4 = \text{İş performansının, LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde aracılık rolü vardır.}$

### 3. YÖNTEMİ

**3.1. Örneklem:** Araştırmanın örneklemi, özel güvenlik sektöründe faaliyette bulunan dört farklı kurumunun İstanbul ve Ankara birimlerinde çalışan 195 ast ve bunların üstü 32 liderden oluşmaktadır. Katılımcılardan amir pozisyonunda olanların tamamı erkek iken ast pozisyonunda olanların %8'i (16 kişi) kadınlardan oluşmaktadır. Amirlerin yaş ortalaması 36.9 (6.68) iken astların yaş ortalaması 33.3 (SS.=6.01) dür. Araştırmaya katılan astların %11'lik kısmı lise mezunu iken %30'luk kısmı önlisans, %50'lik kısmı lisans ve yaklaşık olarak %8'lik kısmı yüksek lisans mezunudur. Liderler arasında ise ön lisans mezunu olan sadece bir kişi bulunmakta, %70'lik bir kısmı (135) lisans ve yaklaşık %30'luk kısmı (59) yüksek lisans mezunudur. Üstlerin örgütteki çalışma sürelerinin ortalaması 14.97 (SD = 7.01) astların ise 12.20 (SD = 6.28) yıldır. Her üste bağlı ast sayısı en az ikidir.

**3.2. Veri Toplama Araçları:** Araştırmanın verileri, iki farklı zaman diliminde (zaman-1 ve zaman-2), anket tekniği ile toplanmıştır. Zaman-1'de çalışanlar, üstleri ile olan ilişkilerin kalitesini, Graen ve Scandura'nın (1987) geliştirdiği yedi maddelik LÜE'yi ölçeğini, bu çalışanların üstleri ise astlarının görev performanslarını, Williams ve Anderson'un (1991) dokuz maddelik ölçeğini doldurmuşlardır. Zaman-2'de, çalışanların üstleri, işgörenlerin terfi edebilirlik potansiyellerini Thacker ve Wayne'in (1995) geliştirdiği ve daha önce Bingöl ve arkadaşları (2015) tarafından da kullanılan yedi maddelik ölçeği kullanarak değerlendirmişlerdir.

### 4. BULGULAR

Araştırmaya dâhil edilen değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları, Pearson korelasyon ve Cronbach alfa güvenilirlik değerlerine yönelik bulguları Tablo-1'de görülmektedir. LÜE ve terfi edebilirlik arasında orta düzeyde ve olumlu ilişki ( $r = .39; p < .01$ ) tespit edilirken, performans ve terfi edebilirlik arasında yüksek düzeyde ( $r = -.69; p < .01$ ) ilişki raporlanmıştır. LÜE ile performans arasındaki ilişki ise  $.40 (p < .01)$  düzeyindedir.

**Tablo.1. Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri**

| Değişkenler             | Ort. | SS   | 1     | 2     | 3     |
|-------------------------|------|------|-------|-------|-------|
| 1. Lider Üye Etkileşimi | 3.68 | 0.93 | (.89) |       |       |
| 2. Performans           | 3.79 | 0.79 | .40*  | (.95) |       |
| 3. Terfi                | 3.72 | 1.09 | .39*  | .69*  | (.82) |

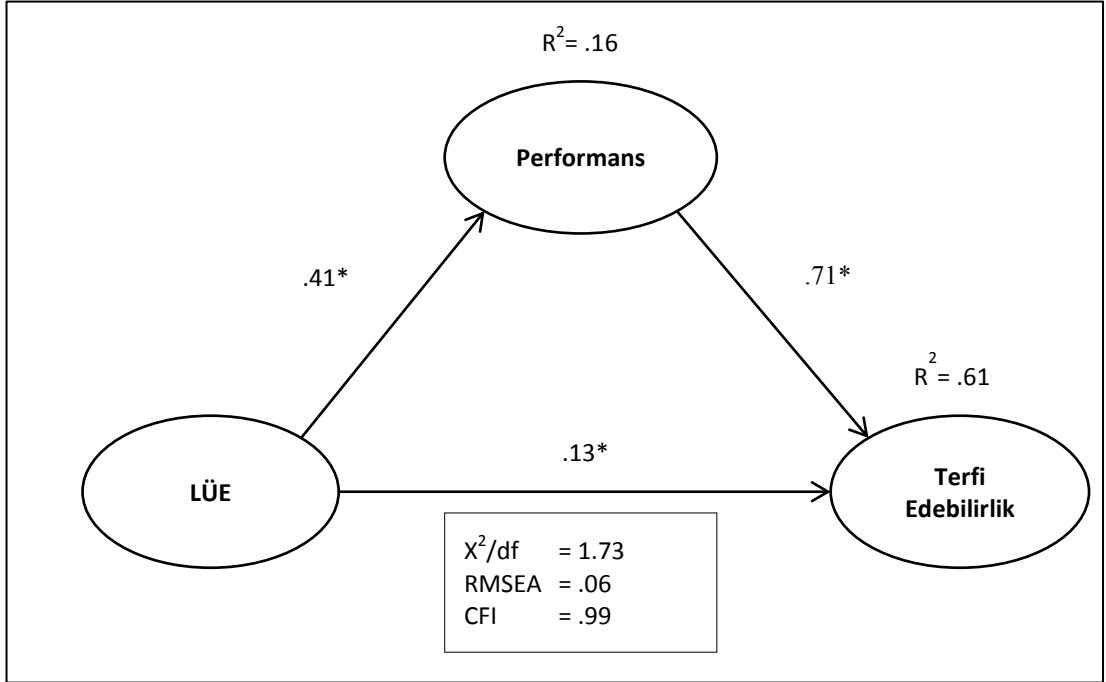
\*.01 düzeyinde anlamlı. Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayısıdır.

Çalışmanın hipotezlerini test etmeden önce ölçüm modeli test edilmiştir. Analiz neticesinde uyum iyiliği indeksi değerleri ölçüm modelinin doğrulandığına işaret etmektedir ( $\chi^2(224, N=195)=378.04; p < .01; \chi^2/df = 1.68; RMSEA = .06; CFI = .99$ ). Çalışmanın hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modelinde (YEM) iki ayrı model oluşturulmuştur. Birinci modelde bağımsız değişken olan LÜE'nin terfi edebilirlik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Birinci modelden elde edilen uyum iyiliği

değerleri modelin iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir ( $\chi^2(74, N=195)$ ;  $\chi^2/df=1.53$ , RMSEA= .05, CFI= .99). LÜE'nin terfi edebilirlik üzerindeki etkisi .43 ( $p < .01$ ) olarak raporlanmıştır. LÜE'nin terfi edebilirliği açıklama oranı ise .18 dir. Bu bulgular birinci hipotezin doğrulandığını göstermektedir.

İş performansın, LÜE-terfi edebilirlik ilişkisindeki aracılık rolü olup olmadığına dair hipotezleri test etmek için ikinci yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Aracılık modelinde değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve açıkladıkları varyans Şekil-1'de gösterilmiştir. Aracılı modelin uyum iyiliği değerleri iyi uyuma işaret etmektedir ( $\chi^2(225, N=195)$ ;  $\chi^2/df=1.73$ , RMSEA= .06, CFI= .99). İkinci modelde LÜE'nin performans üzerindeki etkisi .41 ( $p < .01$ ) iken açıklanan varyans %16 olarak tespit edilmiştir. LÜE ve performansın terfi edebilirlik üzerindeki etkisi sırasıyla ise .13 ve .71 olarak raporlanmıştır. Açıklanan varyans ise .61 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular ikinci ve üçüncü hipotezlerin desteklendiğini göstermektedir

Barron ve Kenny (1986)'e göre, aracı değişkenin, bağımsız değişkeninin etkisini anlamsızlaştırmadığı, ancak azalttığı durumlarda kısmi aracılık etkisi söz konusudur. Birinci modelde yazarların önerdiği birinci koşulun ikinci modelde de ikinci koşulun sağlandığı görülmektedir. İkinci modelde LÜE'nin terfi edebilirlik üzerindeki etkisi, .43'den ( $p < .01$ ) .13'e ( $p < .01$ ) düşmüştür. Bu düşüş kısmi aracılığa işaret etmektedir. Kısmi aracılığın anlamlılığını test etmek için Sobel, Ariel ve Goodman testi uygulanmış ve performansın LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde kısmi aracılık etkisi bulgulanmıştır (sırasıyla,  $Z=3.45$ ;  $3.42$ ;  $3.49$ ;  $p < .01$ ). Böylece  $H_4$  kısmen kabul edilmiştir.



Not: \* $p < .01$  CFI = comparative fit index; RMSEA = root mean square error of approximation.

**Şekil.1: Yapısal Model ve Yol Katsayıları**

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Elde edilen bulgular neticesinde, LÜE ve performansın terfi edebilirlik üzerinde etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca görev performansının LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir. Bu bulgular alan yazında LÜE'nin hem terfi edebilirlik (Wakabayashi ve Graen, 1984) üzerindeki hem de görev performansı üzerindeki etkisine (Graen ve Novak ve Sommerkamp, 1982) dair yapılmış olan çalışmalar ile tutarlılık göstermektedir. Ayrıca performansın terfi edebilirlik üzerindeki etkisi de Van Scotter ve arkadaşlarının (2000) bulgularıyla örtüşmektedir. Ancak performansın aracılık rolüne dair ortaya konulan hipotez tam olarak desteklenmemiş, LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinin Türkiye bağlamında güçlü şekilde hissedildiği bu çalışmada tespit edilmiştir.

Bu çalışma ile birlikte terfi edebilirlik gibi bir değişkenin bireysel kültür özellikleri taşıyan batı bağlamında olduğu gibi (örn. Scandura ve Schriesheim, 1994) toplulukçu kültür özelliği taşıyan doğu

kültüründe de ilişkiler ile şekillendiği ortaya konulmuştur. Türkiye gibi Toplulukçu kültürlerde yer alan toplumlarda, iç gruplar çok etkilidir ve kazancın grup dışına çıkmaması için kaybetmeyi göze alabilecek yapıdadır (Sargut, 2010). Dolayısıyla LÜE'nin gerek performans üzerinde gerekse da terfi edebilirlik üzerinde önemli etkiye sahip olması beklendiği şekilde gerçekleşmiştir. Ancak bu noktada performansın yüksek çıkmasında, lider ile kurulan kaliteli ilişkinin mi yoksa gerçek performans çıktılarının mı daha etkili olduğunu söylemek oldukça güçtür. Zira liderler iç grupta yer alan astlarının performansını daha yüksek değerlendirme eğilimindeyken dış grup için böyle bir eğilimden bahsetmek mümkün değildir (Dienesch ve Liden, 1986).

Performansın LÜE-terfi edebilirlik ilişkisine kısmı aracılığı da bağlam ile açıklanabilir. Her ne kadar terfi edebilirlikte, performansın önemli yeri olduğu savunulsa da (örn., Jawahar ve Ferris, 2011; Van Scotter, vd., 2000), Türkiye bağlamında performansı kötü dahi olsa liderler terfi edebilirlik değerlendirmelerinde kendi iç grubundaki kişiyi kayırma eğiliminde olması beklenmektedir. Dolayısıyla daha somut verilere dayanan performans değerlendirmesinde düşük olan içi grup üyesi işgörenin, yöneticisiyle arasındaki kaliteli ilişki terfi edebilirlik değerlendirmesinde kendisine avantaj sağlayacaktır. Terfi edebilirlik gibi batı bağlamında ortaya çıkmış ve test edilmiş bir değişkenin doğu bağlamında test edilmesi terfi edebilirliğin öncüllerine dair yapılan çalışmaların genellenmesine katkı sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca terfi LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde performansın aracılık rolünün ortaya konulması ilgili yazın için önem taşımaktadır. Ayrıca terfi edebilirlik üzerinde daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde genel olarak tutum ve davranışların terfi edebilirlik üzerindeki etkisine bakıldığı ancak kişiler arası ilişkilerin göz ardı edildiği görülmektedir. Bu çalışmayla birlikte ast üst arasındaki kişiler arası ilişkilerin hem performans üzerindeki etkisine hem de terfi edebilirlik üzerindeki etkisine dair elde edilen bulgular araştırmaya değer katmaktadır. Araştırmanın sonuçları uygulama açısından değinilecek olunursa, liderlerin astlarının performanslarını arttırmak için onlar ile kaliteli ilişki kurmaları gerektiği değerlendirilmektedir. Astların ise terfi edebilirlik şanslarını arttırmak için performansını arttırmaları gerektiği kadar üstleri ile de iyi ilişki kurmaları gerektiği önerilmektedir.

Araştırmanın güçlü ve zayıf yanlarına değinilecek olunursa; öncelikle LÜE-terfi edebilirlik ilişkisi görgül olarak ilk defa güçlü bir model ile test edilmiştir. İkinci olarak bu çalışmada farklı kaynaklardan veri toplanarak sosyal beğenirlik etkisinin ve ortak yöntem varyansının (Gürbüz ve Şahin, 2014) hatalarından kaçınılmaya çalışılmıştır. Ayrıca veri, iki farklı zamanda toplanarak daha doğru sonuçlara ulaşılmaya gayret edilmiştir. Öte yandan araştırmanın en zayıf yanı olarak örneklemin karakteristik özellikleri gelmektedir. Örneklemin tamamına yakınının erkek olması ve sadece güvenlik sektöründen olması araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmanın YEM ile test edilmiş olmasından dolayı açıklanan varyansdaki dolaylı etkiler kontrol edilememiştir.

#### KAYNAKÇA

- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic And Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bingöl, D., Gürbüz, S. ve Habiboğlu, O.S.(2015).Kimler terfi eder: İyi aktörler, iyi askerler, çok çalışanlar, yüksek bağlılık gösterenler ya da üstüne benzeyenler mi? 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 428-435. 14-16 Mayıs, Bodrum, Muğla.
- Blau, M.P. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.
- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. İçinde M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., s.s. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Dienesch, R.M., ve Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Ferris, G. R., M. R. Buckley ve G. M. Allen (1992). Promotion systems in organizations, *Human Resource Planning*, 15 (3), 47-68

- Ford, D.K., Truxillo, D.M. ve Bauer, T.N. (2009). Rejected but stil there: Shifting the focus in applicant reactions to the promotional context. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 402-416.
- Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997). Meta analytic review of leader-member exchange Theory: Correlates and construct issues, *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.
- Graen, G.B. (1976). Role making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (ss. 1201-1245). Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G.B., Dansereau, F., ve Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 21 6-236.
- Graen, G., Novak. M. A. ve Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and job satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G.B., ve Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. İçinde L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior* (s.s. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007). Çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erildişil ve bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimleri üzerine görgül bir araştırma. *KHO Savunma Bilimleri Dergisi* 6(2), 68-87.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (Felsefe-Yöntem-Analiz), Ankara: Seçkin.
- Jawahar, M. ve Ferris, G. R. (2011). A longitudinal investigation of task and contextual performance influences on promotability judgments. *Human Performance*, 24(3), 251-269.
- Harris, K.J., Kacmar, K.M. ve Carlson, D.S. (2006). An examination of temporal variables and relationship quality on promotability ratings. *Group & Organizational Management*, 31(6), 677-700.
- Liden, R.C., ve Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimi teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 193-210.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Scandura, T.A. ve Schriesheim, C.A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary concepts in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37, 1588-1602.
- Sargut, A.S. (2010). Kùltürler arası farklılaşma ve yönetim. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Thacker, R ve Wayne, S.J. (1995). An examination of the relationship between upward influence strategies and assessments of promotability. *Journal of Management*, 21, 739-756.
- Triandis, H.C. (1998). Vertical and horizontal individualism and collectivism: Theory and research implications for international comparative management. İçinde J.C. Cheng ve R.B. Peterson (Ed.), *Advances in international comparative management*, (s.s. 7-35). Stamford, CT: JAI Press.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J. ve Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, 526-535.
- Wakabayashi, M., ve Graen, G.B. (1984). The Japanese career progress study: A 7-year follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 69, 603-614.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R., Wang, D. ve Chen, Z. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.

Wexley, K. N., ve Klimoski, R. (1984). Performance appraisal: An update. İçinde K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (s.s. 35–79). Greenwich, CT: JAI Press.

Williams, L.J. ve Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ, LİDERLİK ROLLERİ VE LİDERLİK TARZLARI İLİŞKİSİ: TEKİRDAĞ VELİMEŞE ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ARAŞTIRMASI

**Yrd. Doç. Dr. Korhan Arun**

Namık Kemal Üni, karun@nku.edu.tr

**Uzm. Öğr. Nesli Kahraman**

Çorlu İhtiyaç Akademisi, neslikahraman@hotmail.com

**Uzm. Öğr. Mustafa Gedik**

Çorlu B. Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, gedik444@hotmail.com

**Mustafa Polat**

Kara Harp Okulu, mustafapolat1972@yahoo.com

### Özet

Ülkemizin içinde bulunduğu çevreden ve farklı kültürlerden gelen sığınmacıların kaçınılmaz olarak iş hayatına girmesiyle birlikte liderler, işgörenlere karşı davranışlarını daha etkin icra edebilmek amacıyla değişen değerlere göre şekillendirmek durumunda kalmışlardır. Bunun doğal sonucu olarak liderlik rolleri ve tarzları da değişim gösterecektir. Bu çalışmada da değişen iş yaşamındaki değişen değerlerin liderlik rolleri ve liderlik tarzlarına olan ilişkisi araştırılmıştır. Örneklem evreni olarak Tekirdağ/Velimeşe Organize Sanayi işletmelerindeki yöneticiler seçilmiştir.

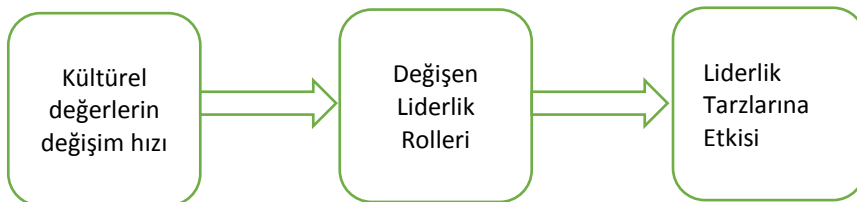
**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü Değerleri, Kültürel Değerlerin Değişim Hızı, Liderlik Roller, Liderlik Tarzları, Velimeşe Organize Sanayi Bölgesi

### 1.Giriş

Drucker (Drucker, 2002) değişen küresel kültürlerin yöneticilerin düşünce yapısı ve fikir coğrafyalarını değiştirmeye zorlayacağı öngörüsünde bulunmuştur. Ülkemizin de içinde bulunduğu siyasi ve coğrafi koşullar nedeniyle Drucker'ın öngörüsünden etkilenmediği söylenemez. Özellikle farklı kültürdeki sığınmacıların ülkemize gelmesiyle birlikte ülkemizin iş yapısında yer almaları da kaçınılmaz olmuştur. Bu sürecin mutlaka organizasyon kültürü ve değerleri üzerinde etkileri olacaktır. Değerler, farklı önem dereceleri ve değişen durumlara göre istenilen şekilde insanların hayatlarına yön gösteren prensipler olduğundan sosyal araştırmalarda artan önemi bulunmaktadır (Davidov, Datler, Schmidt, & Schwartz, 2011; Mayer, Boness, & Louw, 2009). Ayrıca Schein'a (2010) göre değerler, kültürü oluşturan diğer temel varsayımlar (bilinçaltı) ve gözlemlenebilen eserler (çözümlemesi zor) boyutlarına göre daha kolay çalışılabilirler.

Değerlerde kültür gibi değişebilmektedir ve ölçülebilirdir (Barbera & Schneider, 2014). Değerlerin incelenmesi organizasyon kültürü içerisinde hangi değerlerin başarılı olduğu ve hangilerinin başarılı olmadığı ve işgörenlerin organizasyona karşı olan tutumlarının anlaşılması bakımından önemlidir (Barrett, 2006). Yukl (Yukl, 2013) "Organizasyonlarda Liderlik" adlı kitabında, çapraz kültürlerde liderlik kavramının araştırılmasında yarar sağlayacak konular arasında kültürel değerlerin hangi hızla değiştiği ve bunların liderlikle olan ilişkisinin araştırılması gerektiğini belirtmiştir. Değişen örgüt kültürüne ait değerler liderlik rollerini değiştirmekte bunun sonucunda liderlik tarzı da etkilenmektedir (teorik hipotez). Bu bakımdan makalenin amacı da ülkemizde içinde bulunduğu koşullar nedeniyle etkilenen organizasyonel kültürde değerlerin hangi hızla değiştiği ve bu değişen değerlerin liderlik ile olan ilişkisinin araştırılmasıdır (Hipotez) (Şekil 1).

**Şekil 1:** Çalışmanın amacının görsel sunumu



## 2. Kültürel Değerler, Liderlik Roller ve Liderlik Tarzları

Kültürel tezahüre göre değerler; savunulan inançlar bakımından belli bir kültürel grup için neyin önemli olduğunu belirleme anlamına gelir ve organizasyonda uygun davranışın gösterilmesine temel oluştururlar (Leidner & Kayworth, 2006). Çevremizde yaşanan krizler ile bağlantılı olarak kitlesel hareketlerle birlikte ülkemizde Asya ve Batı kültürleri karşılaşmıştır ve her bir kültür olaylara kendi bakış açısından yaklaşır (Kim, 2006). Dolayısıyla işgörenlere gören işin anlamı bu kültürel değerlere göre şekillenir (Schwartz, 1999) böylece kültürel değerler liderlere uygun sonuca ulaşmada neyin gerekli olduğu konusunda fikir verirler (Barsky, 2010).

Kültürel değerler konusunda en belirgin iki çalışma Hofstede ve Shalom Schwartz tarafından yapılan çalışmalardır (Williams, Satterwhite, & Saiz, 2002). Hofstede iş ile bağlantılı dört değer belirtirken (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve maskulinite); Schwartz ise yedi temel değer tanımlamıştır (Harmoni, muhafazakârlık, hiyerarşi, hâkimiyet, etkin otonomi, entelektüel otonomi ve eşlikçilik) (Williams, Satterwhite, & Saiz, 2002). Daha önce Türkiye'deki kültür araştırmaları genellikle Hofstede'nin tanımladığı küresel değerler iskeleti üzerine kurulan araştırmalardır (Kabasakal & Bodur, 2008; Anand, Hu, Liden, & Vidyarthi, 2011). Fakat ülkemizin hem batı ve doğu kültürlerinin kesişim noktası üzerinde bulunmasından ve ülkemizde dominant belirli bir topluma ve sektöre ait kültürel değerlerin ayrıştırılmasının zorluğundan (Miller, 2003) dolayı, Lewis (Harris, Moran, & Moran, 2004; Lewis, 2003) tarafından belirtilen Batı ve Asya kültürlerinin değerleri kullanılacaktır. Bu kültürel değerler aşağıdaki tabloda verilmiştir:

**Tablo 1: Batı ve Asya Kültürü Değerleri (Önem sıralaması olmadan)**

| <b>Batı Kültürü Değerleri</b> | <b>Asya Kültürü Değerleri</b>       |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| Demokrasi                     | Hiyerarşi                           |
| Eşitlik                       | Eşitsizlik                          |
| Kendi kendini yönetme hakkı   | Kadercilik                          |
| Bireysellik                   | Toplumsalcılık                      |
| İnsan Hakları                 | Statükoculuk                        |
| Kadın eşitliliği              | Erkek hâkimiyeti                    |
| Sosyal hareketlilik           | Sosyal sınıfların varlığı           |
| Başarıya göre statü           | Varlık veya kan bağına göre statüko |
| Gerçekler ve rakamlar         | İlişkiler                           |
| Sosyal adalet                 | Güç yapıları                        |
| Yaratıcı çözümler             | İyi adetler (temayüller)            |
| Canlılık                      | Bilgelik                            |
| Doğrusal (akıp giden) zaman   | Ahret hayatı                        |
| Sonuç odaklı                  | Uyum odaklı                         |

Jessup (1990) tarafından yapılan araştırmaya göre rollerin ayrışmaması organizasyon içinde sorunlara yol açabilir. Kültürel farklılaşmanın sonucu olarak grupların doğal davranışı her bir grubun kendi çıkarlarını korumasına yöneliktir dolayısıyla farklı ve belirlenmiş rollerin liderler tarafından alınmasını (Biddle, 1986) gerektirir (Schein, 2010). Liderler tarafından gösterilen yönlendirilmiş ve ayrıştırılmış rollerin liderin etkinliğini geliştirici etkileri bulunmaktadır (Chen, Wu, Yang, & Tsour, 2008; Biddle, 1986). Araştırmada liderlik rolleri olarak Mintzberg (2009) tarafından belirlenen bilgi işleme, karar verme ve kişilerarası ilişkiler ile ilgili liderlik rolleri temel alınacaktır. Araştırmanın sonuçlarının genelleşebilmesi amacıyla da liderlik tarzları olarak otokratik, demokratik, katılımcı ve serbest bırakıcı (Abdicratic) (Harris, Moran, & Moran, 2004) alınmıştır.

## 3. Araştırmanın Tasarımı ve Yöntem

Araştırma varsayımlarını ölçmek amacıyla 54 soruluk anket hazırlanmıştır. Bu soruların 28 adedi kültürel değerlerin, 12 adedi liderlik tarzlarını ve 9 adedi de liderlik rollerini ve beş soru demografik değişkenleri ölçmek içindir.

Araştırma evreni olarak Ticaret ve Sanayi odasına kayıtlı Velimeşe Organize Sanayi Bölgesinde 167 adet faal işletmede çalışan yöneticiler seçilmiştir. Bunun nedeni bölgenin hem göç alan bir bölge olması hem de işgücü sayısı bakımından bölge geneli hakkında fikir verecek düzeyde olmasındandır. Velimeşe Organize sanayi bölgesinden halen toplam yaklaşık 21000 kişi çalışmaktadır. Bu toplamda yaklaşık olarak 2000 kişilik beyaz yaka ve 450-500 kişilik bir yönetici grubu bulunmaktadır. Örneklem için bu yönetici grubundan basit rastgele örneklem ve tabakalı örneklem metodu kullanılarak; %95 Güven aralığı ve %  $\pm 5$  kesinlikle 500 kişilik bir yönetici grubundan yaklaşık 222 kişilik bir örneklem grubu hedeflenmiş ve toplam 247 geçerli anket toplanmıştır (Israel, 2013; Dattalo, 2008).

Anketin toplam güvenilirliğini gösteren Cronbach's Alpha katsayısı ,834'tür. Kültürel değerler, Liderlik Roller ve Liderlik Tarzları soru grupları öncelikle faktör analizine uygun olup olmadığının değerlendirilmesi açısından KMO and Bartlett's Testi uygulanmış ve her bir soru grubunun örneklem uygunluğu 0.70'ten yukarıda olduğundan faktör analizi için yeterli madde bulunduğu işaret edildiğinden (Leech, Barrett, & Morgan, 2011) doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda Bilgi yönetme ve Karar verme rolleri birleşerek Bilgi-karar faktörünü oluşturmuş, kişilerarası rol değişkeni aynı kalmıştır. Liderlik tarzlarında da eigen value değeri 0,40'tan küçük değerler atıldığında katılımcı ve otoriter liderlik tarzları faktörleri kalmış demokratik ve serbesti tanıyan liderlik tarzları çıkartılmıştır. Bu sonuçlara göre faktörler arasındaki korelasyonlara bakılmıştır.

Batı ve Asya kültür değerleri ile liderlik rolleri arasında yapılan regresyon ve t-testlerine (Leech, Barrett, & Morgan, 2011) göre sonuçlar aşağıdadır. Öncelikle Batı Kültür değerlerinin değişimi ile liderlik rolleri arasındaki ilişkilere bakılmıştır.

**Tablo 1: Liderlik rolleri ve Batı Kültürü Değerleri arasındaki ilişki**

| Model                    |                     | Anl.** |
|--------------------------|---------------------|--------|
|                          | Pearson Correlation |        |
| Karar verme – Bilgi Rolü | ,694                | ,000   |
| Kişiler arası rol        | ,216                | ,001   |

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı.

Tablo 1'e göre Batı kültürü değerleri ile liderlerin karar verme ve bilgi yönlendirme rolleri arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bununla beraber Batı Kültürü değerleri liderin kişiler arası ilişki rolünü yine pozitif yönde fakat daha az etkilemiştir.

**Tablo 2: Asya Kültürü Değerleri ile Liderlik Roller Arasındaki İlişkiler**

| Model                  |                     | Anl.** |
|------------------------|---------------------|--------|
|                        | Pearson Correlation |        |
| Karar verme-Bilgi rolü | -,475               | ,000   |
| Kişilerarası rol       | ,221                | ,000   |

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı.

Asya kültürü değerleri ile liderlik rolleri arasındaki ilişkilere bakıldığında (Tablo 2) Asya Kültürü değerleri ile liderlerin bilgi işleme ve karar verme rolüyle negatif ile kişiler arası rolleri ile pozitif bir yönde ilişki bulunmaktadır.

Liderlik Tarzları ve Liderlik rolleri arasındaki ilişkilere bakıldığında (Tablo 3):

**Kişiler Arası Rolü ile Otoriter Liderlik Tarzı** arasında pozitif ve Katılımcı Liderlik Tarzı arasında negatif korelasyon gözlemlenmiştir.

**Karar verme-Bilgi Rolü ile Katılımcı Liderlik Tarzı** arasında negatif, Otoriter Liderlik Tarzı arasında ise pozitif korelasyon gözlemlenmiştir.

**Tablo 3: Liderlik Tarzları ve Liderlik Roller Arasındaki Korelasyon**



|                    |                     | Kişilerarası rol | Karar verme-Bilgi rolü |
|--------------------|---------------------|------------------|------------------------|
| Otoriter Liderlik  | Pearson Correlation | ,326             | ,178                   |
| Katılımcı Liderlik | Pearson Correlation | -,238            | -,484                  |

#### 4. Sonuç

Çalışma hayatında olan kültür değerleri değişiminden liderler de etkilenmektedir. Ülkemiz batı ve doğu kültürleri arasında bir köprü konumunda olduğundan genel anlamda iş hayatındaki kültürel değerlerde bu kutuplara göre değişmektedir. Buna göre Batı Kültürü değerlerinin değişim hızı arttıkça liderlerin, Karar Verme Rolü ve Bilgi Rolü artmaktadır. Bununla beraber Asya kültürü değerleri ile liderlik rolleri arasındaki korelasyona bakıldığında Asya Kültürü değerleri arttıkça liderlerin, Bilgi Rolü ve Karar verme rolü azalmakta ama Kişilerarası Rolü ise artmaktadır. Bu sonuçlara göre açıkça görülmektedir ki Bilgi, Batı kültürü değerlerine sahip işgörenler için Asya kültürel değerlerine sahip işgörelere göre çok daha fazla önemlidir dolayısıyla liderler de Batı Kültürel değerlerine sahip işgörelenler arasında bilginin yönetilmesiyle ve karar vermeye ilgili rollerini arttırmışlardır. Buna karşın Asya Kültürel değerlerine sahip işgörelenler ile Lider arasındaki etkileşim kişiler arası rollere dayanmaktadır.

Liderlik rolleri ve Liderlik tarzları arasındaki korelasyonlara bakıldığında kişilerarası liderlik rolünün Katılımcı liderlik rolü ile negatif yönlü orta düzey bir ilişkide olduğu görülmektedir. Yani Kişiler arası rol (Mintzberg'e göre liderlik, irtibat ve başkanlık etme) azaldıkça daha çok katılımcı liderlik tarzı oluşmaktadır ki Kişilerarası rol artışı ile birlikte otoriter liderlik tarzı da artmaktadır.

Karar verme-Bilgi rolü (Mintzberg'e göre irtibat, izleme ve sözcülük bilgi rolünde ve girişimci, çözümücü, arabulucu, kaynak ayırıcı etmenler ise karar verme rolündedir) ise otoriter liderlikte görülmekle birlikte katılımcı liderlik tarzlarında azalmaktadır. Yani liderlerin daha az irtibat daha az izleme ve daha az sözcülük rollerini yerine getirdiklerinde sırasıyla serbestlik tanıyan, katılımcı ve demokratik liderlik tarzlarında artma olmaktadır.

Beklenenin aksine batı kültürü değerleri arttıkça liderler daha fazla otoriter eğilim göstermektedirler. Asya kültürü değerleri arttıkça karar verme ve bilgi rolleri azalmakta buna karşın katılımcı liderlik tarzı öne çıkmaktadır. Bu hususun müteakip çalışmalarda daha büyük bir örneklem kitle üzerinde çalışılarak yeniden değerlendirilmesi uygun olacaktır.

Sonuç itibariye bölgede yapılan çalışma aslında yönetim açısından bakıldığında liderlerin, bireycilik ve hakların bilincinde olan batı kültürü işgücü için daha fazla otoriter davranış sergiledikleri görülmektedir. Asya kültür değerleri öne çıkan işgörelenlere karşı liderler kişilerarası rollerini daha fazla kullanmakta bununla beraber katılımcı liderlik tarzı öne çıkmaktadır. Kısacası liderler Asya kültürü değerlerine sahip işgörelenler için daha katılımcı liderlik tarzını öne çıkartmaktadırlar. Bununla birlikte Batı kültürüne sahip işgörelenler için bilgi ve karar verme rollerini öne çıkarırken bilerek veya bilmeyerek otoriter liderliğe giden tarza yönelmektedirler çünkü bilgiyi yönetme ve karar verme rollerini daha fazla gözetmek liderlere daha fazla otoriter güç kazandırmaktadır.

#### Kaynakça

- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., & Vidyarthi, P. R. (2011). Leader-Member Exchange: Recent Research Findings and Prospects for the Future. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien, *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 311-325). SAGE Publications Inc.
- Barbera, K. M., & Schneider, B. (2014). Summary and Conclusion. In B. Schneider, & K. M. Barbera, *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 679-688). Oxford University Press.
- Barrett, R. (2006). *Building a values-driven organization : a whole system approach to cultural transformation*. Elsevier Inc.
- Barsky, A. E. (2010). *Ethics And Values In Social Work An Integrated Approach for a Comprehensive Curriculum*. Oxford, New York: Oxford University Press, Inc.
- Biddle, B. J. (1986). Recent Development in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Routledge.

- Chen, C. C., Wu, J., Yang, S. C., & Tsour, H.-Y. (2008). Importance of Diversified Leadership Roles in Improving Team Effectiveness in a Virtual Collaboration Learning Environment. *Educational Technology & Society*, 11(1), 304-321.
- Dattalo, P. (2008). *Determining sample size : balancing power, precision, and practicality*. Oxford University Press,.
- Davidov, E., Datler, G., Schmidt, P., & Schwartz, S. H. (2011). Testing the Invariance of Values in the Benelux Countries with the European Social Survey: Accounting for Ordinality. In E. Davidov, P. Schmidt, & J. Billiet, *Cross-cultural analysis : methods and applications* (pp. 149-172). Taylor and Francis Group.
- Drucker, P. F. (2002). *Managing in the next society* (1st ed.). New York: Truman Talley Books.
- Harris, P. R., Moran, R. T., & Moran, S. V. (2004). *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century, Sixth Edition* (6th ed. ed.). Burlington and Oxford: Elsevier.
- Israel, G. D. (2013, June 11). *nstitute of Food and Agricultural Sciences (IFAS), University of Florida*. Retrieved from Agricultural Education and Communication Department, UF/IFAS Extension: <https://edis.ifas.ufl.edu/pd006>
- Jessup, H. R. (1990). New Roles in Team Leadership. *Training and Development Journal*, 79-83.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2008). Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon. In J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. J. House, *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies* (pp. 835-875). Taylor & Francis Group.
- Kim, Y. (2006). East Asia and the evolution of common values. In *Cultural Diversity and Transversal Values: East-West Dialogue on Spiritual and Secular Dynamics* (pp. 133-137). UNESCO.
- Leech, N. L., Barrett, K. C., & Morgan, G. A. (2011). *SPSS For Intermediate Statistics Use and Interpretation* (4th ed.). New York: Routledge.
- Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). Review: A Review Of Culture In Information Systems Research: Toward A Theory Of Information Technology Culture Conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357-399.
- Lewis, R. D. (2003). *The cultural imperative: global trends in the 21st century*. Yarmouth: Intercultural Press. .
- Mayer, C.-H., Boness, C., & Louw, L. (2009). The Impact of Value-Orientations on Cross-cultural Encounters and Mediation: A Survey in Tanzania's Educational System. *African Journals Online (AJOL)*.
- Meuleman, B. (2011). Perceived Economic Threat and Anti-Immigration Attitudes: Effects of Immigrant Group Size and Economic Conditions Revisited. In E. Davidov, P. Schmidt, & J. Billiet, *Cross-Cultural Analysis Methods and Applications* (pp. 281-310). Taylor and Francis Group.
- Miller, P. (2003). Organisational values and generational values: a cross cultural study. *Australasian Journal of Business and Social Enquiry*, 1(3), 138-153.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: an International Review*, 48(1), 23-47.
- Williams, J. E., Satterwhite, R. C., & Saiz, J. L. (2002). *The Importance of Psychological Traits a Cross-Cultural Study*. New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow: Kluwer Academic Publishers.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Educations Inc.

## 8. OTURUM

### “PSİKOLOJİK SERMAYE”

#### **Ahilikte Psikolojik Sermaye Davranışı**

Öğr. Gör. Arzu Uğurlu Kara, Prof. Dr. Enver Aydoğan

#### **Örgütsel Sosyalleşme ve Dayanışmanın Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi:**

#### **Sosyalleşme ve Dayanışma İlişkisinde Özdeşleşmenin Aracılık Rolü**

Doç. Dr. Ali Erbaşı, Arş. Gör. Zehranur Sanioğlu, Prof. Dr. Adnan Çelik

#### **Çalışanların Psikolojik Sermaye Algıları Onların Duygusal Rol Davranışlarını Etkiler**

#### **mi?: Turizm Sektöründe Bir Araştırma**

Arzu Uğurlu Kara, Dr. Memduh Beğenirbaş

#### **Öğrenilmiş Güçlülük: Bir Çaresi midir Yalnızlığın?**

Yrd. Doç. Dr. Derya Ergun Özler, Arş. Gör. İbrahim Kırmızı, Arş. Gör. Canan Kırmızı

## AHİLİKTE PSİKOLOJİK SERMAYE DAVRANIŞI

**Öğr. Gör. Arzu UĞURLU KARA**

Kara Harp Okulu Dekanlığı, aukara@kho.edu.tr

**Prof. Dr. Enver AYDOĞAN**

Gazi Üniversitesi, aydogan@gazi.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışma psikolojik sermayenin kavramsal bir analiziyle birlikte alt boyutları olan umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserliğin, kendisinden yaklaşık 810 yıl önce Anadolu'da Kayseri'de kurulmuş olan Ahilik Teşkilatı uygulamalarında var olup olmadığını incelemek maksadı ile yapılmıştır. Çalışmanın amacı günümüzde örgütsel başarının elde edilmesinde ve rekabet avantajı yaratmada psikolojik sermayenin kilit önemine vurgu yapmak ve aynı zamanda psikolojik sermayenin gelişimine yönelik olarak Ahilik Teşkilatındaki uygulamalar ile arasındaki benzerliklere dikkat çekmektir. Bu bağlamda çalışma Ahilik Teşkilatının psikolojik sermayenin gelişim ve paylaşımında günümüz işletmelerine bir kaynak, rehber olabileceğine yönelik irdelemeler içermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Ahilik, Psikolojik Sermaye

#### 1. Giriş

Günümüzde yöneticilerin her şeyden önce çalışanını tanıması, güçlü taraflarını ortaya çıkarması ve yeteneklerinden üst düzeyde faydalanması isteği psikolojik sermayeyi doğurmuştur. Psikolojik sermaye; bireylerin yaşamlarını etkileyecek olayları kontrolü altına alan, belirlenmiş bir performans düzeyini yakalayabilme yeteneklerine olan inançları olarak tanımlanan öz-yeterlilik (Bandura, 1994: 71-81), bireylerin hedefleri, bu hedeflere ulaşma doğrultusunda harekete geçme güdülerini ve hedeflere ulaşmak için yollar bulma konusundaki düşünce süreci olarak tanımlanan umut (Snyder, 1995:355), mümkün olabilecek en iyi sonucun gerçekleşeceğini bekleme eğilimi olarak tanımlanan iyimserlik (Carver ve Scheier, 2001:40) ve önemli bir değişim, sıkıntı ve risk karşısında bireylerin bu durumlarla başarılı bir şekilde baş edebilme yeteneği olarak tanımlanan psikolojik dayanıklılık (Luthans, 2002b:702) bileşenlerinden oluşmaktadır. Ahilik teşkilatına yönelik incelemelerde bu kavrama ilişkin günümüz işletme yöneticileri ve işgörenlerine ışık olabilecek yaklaşım ve uygulamaların yüzlerce yıl öncesinden geliştirildiği ortaya çıkmaktadır. Ahilik teşkilatının kuruluş, örgütsel yapı ve işleyişine yönelik akademik bilgiler, günümüzde çağdaş işletmecilik dünyasının doğurduğu kavramların gerçekte, Türk yönetim ve örgüt tarihi arşivinde var olduğunu, oluşturulan örgütsel yapı ve işleyişin ekonomik, sosyal ve kültürel çözümlemeler sunduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada Ahilik teşkilatı (örgütü), psikolojik sermaye ve alt boyutları yönüyle irdelenmektedir. Yapılan literatür araştırmasında, daha önce Ahilik teşkilatı yapı ve uygulamalarını psikolojik sermaye boyutları ile ilişkilendiren bir çalışmaya rastlanmamıştır.

#### 2. Kavramsal Çerçeve

##### 2.1. Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış araştırmaları sonucunda ortaya çıkan ve değerlendirilen bir kavramdır. Psikolojik sermaye Luthans tarafından "kişinin olumlu yönde gelişme durumu" olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007). Psikolojik sermaye, çoğunlukla örgütsel ortamda bireylerin güçlü tarafları ve bunların nasıl ortaya çıkarıldığı ve geliştirildiğiyle ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans, 2002a:696). Bunlara dayanarak psikolojik sermaye; zorlu görevlerin üstesinden gelmek için inanca sahip olma; şimdi veya gelecekte başarılı olacağına dair pozitif beklenti; zorlu amaçların üstesinden gelme; başarıyı devamlı kılmak için sorunların üstesinden gelmeye dair bireyin pozitif psikolojik durumudur (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008:54). Psikolojik sermaye, umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz-yeterlilik kavramlarıyla ifade edilmektedir (Avey ve diğerleri, 2008: 52).

##### 2.2. Ahi Teşkilatında Psikolojik Sermaye Davranışına İlişkin Uygulamalar

Ahi Evran-ı Velî, Hacı Bektaş-ı Velî, Hoca Ahmet Yesevi, Yunus Emre, Hacı Bayram-ı Velî, Aşık Paşa, Gülşehri gibi Türk felsefeci, hümanist ve rol model kişilerin dilinde ve kalemlerinde olgunlaşan Ahilik (kardeşlik) (Akkuş, 2004: 18) felsefesinin uygulamalarında psikolojik sermayenin tüm bileşenlerine

rastlanmaktadır. Türklerin ekonomik ve sosyal hayat düzeninde önemli rol oynadığı bilinen Ahilik, Anadolu'da Selçuklular devrinde ortaya çıkan, Osmanlı Devleti'nin ilk yıllarında etkili olan önemli bir yaygın eğitim, ekonomi ve işletme kurumudur (Akyüz, 2005: 47). Ahilik; sanatta mükemmellik, yaşayışta dürüstlük, insana hizmette olgunluk ve fazilet düsturuyla çalışan (Çalışkan ve İkiz, 1993:21); zenginle fakir, üretici ile tüketici, emek ile sermaye, halk ile devlet arasında iyi ve sağlam ilişkiler kurarak "sosyal adaleti" gerçekleştirmeyi amaçlayan (Gülerman ve Taştekel, 1993:4) bir teşkilattır. Hem sosyoekonomik hem de kültürel bir yapıya sahip olan Ahi Teşkilatı'ndaki Ahilerin her bakımdan güçlenmesi, gerekli bilgi ve beceriye sahip olabilmesi, güçlü yanlarının ortaya çıkartılması, cesaretlendirilmesi, zorluklarla mücadele edebilmesi, yılmaması, iyimser olabilmesi gerekmekte idi. Bu sebeple psikolojik sermayenin boyutlarının aslında kendisinden çok önce uygulamalarının var olduğunu görüyoruz. Çalışmanın bu bölümünde, psikolojik sermayenin alt boyutlarına ilişkin Ahi teşkilatındaki uygulama örnekleri incelenmiştir. Her bir psikolojik sermaye boyutunun Ahi teşkilatındaki uygulama örnekleri ayrı bir başlık altında ele alınmıştır.

#### 2.1.1. Ahilik'te Özyeterlilik Davranışı

Özyeterlilik, Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı'nda öne çıkan bir kavramdır ve Bandura bu kavramdan ilk kez 1977 yılında söz etmiştir (Bıkmaz, 2004:178). Bandura'ya göre özyeterlilik, umulan sonuçları elde etmek için gerekli olan davranışların başarılı şekilde sergileneceğine ya da bireyin başarı sağlamak için herhangi bir eylemi örgütleme ve uygulama konusundaki yeteneğine yönelik inancıdır (Bandura, 1997:3). Bir faaliyet aşamasının seçilmesinden ve başlatılmasından önce çalışanlar kendi yetenekleri hakkındaki bilgileri tartmakta, işlemekte ve toplamaktadır. Yüksek seviyede kendini yeterli gören kişiler, görevlerini yerine getirmede zorlayıcı görevler seçmekte ve bu inançlarını aksilikler karşısında bile sürdürebilmektedirler. Bu bağlamda öz yeterlilik, psikolojik sermaye yapısı içinde geliştirilebilir bir özellik olması dolayısıyla kritik bir öneme sahiptir. Bandura'ya göre bireylerin özyeterlilik inançlarının dört temel kaynağı vardır; doğrudan deneyimler, dolaylı deneyimler, sözel ikna, psikolojik durum. Ahi teşkilatında yer alan işletmelerin örgüt yapısına bakıldığında; yamak, çırak, kalfa, usta, ahi, ahibaba ve şeyhimeşayih yapılanmasıyla karşılaşılmaktadır. "Ahilik sisteminde, bir bireyin Ahiliğe kabulüne çok önem verilirdi. Çıraklığa talip olan kişide aranan vasıflar (beceriler, yetenekler) hususunda titiz davranılır, uzun bir inceleme ve izlemeye tabi tutulurdu. Teşkilata girmek isteyen ahlak ve terbiyesi üzerine yapılan incelemeler olumlu olursa durum yönetimce görüşülür, uygun bulunursa kişi üyeliğe kabul edilirdi" (Şimşek 2002:166). Ahilikte işletme açabilmek için meslekte yetkin olmak ve sırasıyla çırak, kalfa ve usta kariyer basamaklarını geçmek gerekmekeydi. (Şimşek 2002:188). Yani, bir meslek ya da sanat dalında ustalık sıfatına ulaşmak için yamaklık, çıraklık ve kalfalık aşamalarından başarıyla geçmek gerekir (Özgen, 1999:263-269). Aday bireylerin çıraklıktan kalfalığa, kalfalıktan ustalığa yükselmelerinde mutlaka örgütsel kültürün yaşatılması ve aktarımı için bir tören yapıldı. Teşkilât mensubunun hayat tarzı da teşkilâtta öğretilen kurallar doğrultusunda şekillenerek evrensel ahlâk değerlerine bağlı, kendisini tanıma ve tanıtırma yolunu bilen, kabiliyetlerini kullanabilen, insanlık fitratını koruyan kişilik sahibi bir insan olması hedefleniyordu (Sarıkaya, 2000:6) ve teşkilat mensuplarında bulunması gereken ayrıca vasıflar vefa, doğruluk, emniyet, cömertlik, tevazu-örgüt üyelerini yönlendirme, affedici olma idi (Kazıcı, 2006:541). Ahilikte, bireyi örgütte işbaşında eğitime ustasıyla birlikte katılmakta; iş, din ve etik değerlere dair bilgiler elde etmektedir. Buna göre, ahilik teşkilâtında tekke ve zaviyelerde verilen nazârî bilgiler, iş yerinde ustanın tatbikatıyla görerek öğrenilirdi (Torun, 1998:118). Bu da Bandura'nın özyeterlilik inançlarından "dolaylı öğrenme" ye örnektir. Fütüvvetnâmelerde, kemal sahibi olanlar ile sohbetin fazilet ve edepi kazandırdığı ifade edilerek bilge kişilerle sohbetin önemi belirtilmektedir (Gölpınarlı, 1953-1954, s. 134, aktaran Kaya, 2013). Yine aynı şekilde Bandura'nın özyeterlilik inançlarından "sözel ikna" sına güzel bir örnektir.

#### 2.1.2. Ahilik'te İyimserlik Davranışı

Tiger (1971:18) iyimserliği "kişinin zevkine veya avantajına uygun olarak, sosyal veya maddesel durumlarla ilişkili bir ruh durumu veya tutumu" olarak görmektedir. İyimserlik kişinin niteleyici, açıklayıcı tarzlarına dayanarak tanımlanmaktadır (Carver ve Scheier, 2001:40, Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000:7). İyimserlik, iş hayatında güdüleyici, yüksek moralli, yüksek beklentileri ve olumlu amaçları olan, güçlükler karşısında daha sebatkar, kişisel yeterlilikleri daha az, fiziksel ve ruhsal açıdan ise daha canlı bireylerin ruh haline karşılık gelmektedir (Çalışkan ve Erim, 2010:265).

İyimserlik, sadece gelecekte iyi şeylerin olacağını beklemek değil aynı zamanda, kesin olarak meydana gelmiş olayın; olumlu veya olumsuz, geçmişte, şu an veya gelecekte olmuş olmasına bakılmaksızın, nedenlerini açıklarken bireyin kullandığı nedenler ve dayanak noktalarına bağlıdır. Örneğin, bireyin zaman ve çaba harcamasına rağmen -olumlu olaylara odaklanırken- iyimser açıklama şeklini kullanarak yorumlayamıyorsa hala kötümserlik sınırları içerisinde olabilir (Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 87).

Ahilik, özü itibarıyla bir sevgi, paylaşım ve yardımlaşma teşkilatıdır (Önder, 1999: 248-251). Hayat felsefeleri ve yaşayış tarzları çalışmaya, dostluğa, yardımlaşmaya dayanır (Gülvehapoğlu, 1991:42-43). Fütüvvet, herhangi bir karşılık beklemeksizin başkalarına yardım ve iyilik etmek, başkalarını kendine tercih edip onların menfaatlerini kendi menfaatinde üstün tutmak, toplumun ve fertlerin mutluluğu ve kurtuluşu için kendini feda etmek gibi manalara gelmektedir (Çakmak, 2005: 251). Kaya'ya (2013:47) göre fütüvvet; yiğitlik-kahramanlık, cömertlik, fedakârlık, iyi kalpli ve iyiliksever olmak, insana ve insanlığa karşı merhametli ve sevgi dolu olmayı ifade eden tasavvufî anlayışta, dinî ve ahlâkî manada bir insanda bulunması gereken olgunluğu ve kemâli ifade etmektedir. Ahiler; yaptığını değil, yapılan iyiliği söyler, kötülüğü bilmez, görmez, dost sırrını bedenle bir mezara gizler acıyı, tasayı, yoğun kendine; sevgi, neşe muhabbeti hep ele gizler (Doğan, 2011:90). Ahiler iyilik yapmaktan son derece hoşnut olan insanlardır. Kendilerini tamamen din ve ibadete vermiş dervişler olmayıp, ibadet kadar yeme, içme, eğlenmeden de hoşlanan insanlardır (Gülvehapoğlu, 1991:42-43). Ahi teşkilatında ziyafet toplantısı (olağan yıllık toplantı), üç günler toplantısı (yıllık genel toplantı) ve olağanüstü toplantı (memleket toplantısı) gibi çeşitli toplantılar düzenlenmekteydi (Akkuş, 2004:36). Bu tarz güdüleyici, moral verici faaliyetlerin yapılması iyimserlik boyutunda da kişilerin iş hayatında daha canlı olması anlamına gelmektedir. Psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunda kişilerin iş hayatında güdüleyici, yüksek morali, fiziksel ve ruhsal açıdan ise daha canlı bireyler haline geldiği görülmektedir. İşletme sahipleri "Ben bugün satış yaptım. Siz komşumdan alın, o henüz siftah yapmadı" (Gölpınarlı, 1950: 90; aktaran: Doğan, 2011:82) diyebilecek kadar iyimser kişilerdir.

### 2.1.3. Ahilik'te Dayanıklılık Davranışı

Psikolojik dayanıklılık kişinin engel, belirsizlik ve benzeri bir çok olumsuz durumla baş etme ve başarılı olma yeteneği olarak görülmektedir (Luthans ve diğerleri, 2006:30). İşyerine uyarlandığında dayanıklılık; terslik, belirsizlik, anlaşmazlık, başarısızlık durumlarında kendini iyileştirmek ve olumlu değişiklik, ilerleme ve yükselen sorumlulukla tekrar kendini toparlama olarak tanımlanmıştır (Luthans, 2002a:702). Dahası dayanıklılık sadece terslik durumlarında değil ayrıca uç olumlu durumlarda bile sorumluluklarla başa çıkmak olarak tanımlanabilmektedir. Psikolojik olarak sağlam olan bireyler, kendilerini daha az yalnız ve umutsuz olarak tanımlar yaşamlarını tehdit edecek davranışlara daha az girer ve diğer çalışanlara göre iyimser, dışadönük ve yeni yaşantılara açıktırlar (Güloğlu ve Karırmak, 2010:74). Fribog ve arkadaşları (2005:35), psikolojik dayanıklılık yapısının açıklanmasında "benlik algısı", "gelecek algısı", "yapısal stil", "sosyal yeterlilik", "aile uyumu" ve "sosyal kaynaklar" olmak üzere toplam altı faktörlü bir yapı öne sürmektedir. Benlik algısı kişinin kendi farkındalığına varmasını ve temelde kim olduğuna yönelik düşünceleri ifade etmektedir. Gelecek algısı kişinin geleceğe yönelik bakış açısına işaret etmekle birlikte, olumlu bakış açısı psikolojik dayanıklılık sürecinde önemli rol oynamaktadır. Yapısal stil, kişinin bir bakıma kendine güveni, güçlü tarafları ve özdisiplini gibi kişisel özellikleridir. Sosyal yeterlilik, kişilerin sosyal açıdan destek görüp görmediğiyle ilişkili bir faktör iken; aile uyumu, kişinin en yakınlarıyla olan uyumunu göstermektedir. Bu bağlamda psikolojik dayanıklılık sürecinde aile uyumunun ve sosyal desteğin önemli rolü bulunmaktadır. Son olarak sosyal kaynaklar ise kişinin sahip olduğu sosyal ilişkileri göstermektedir (Basım ve Çetin, 2011:82). Ahiler, mücadeleden kaçmayan ve zorluklar karşısında bile direnen; kendine güven duyan ve güvenilir; inisiyatif alan, projelerin içinde yer alan gençler olmuşlardır.

Ahi teşkilatında ustanın, çocuğu gibi gördüğü kalfayı ve çırağı yetiştirmesi ve onun her türlü hatasından sorumlu olması (Ekinci 1991:12), işletmelerin kendi içlerinde bir otokontrol sistemi oluşturduklarını göstermektedir. Güçlü kapasiteyi ortaya çıkarma çabası ile Fribog ve arkadaşlarının (2005:35), psikolojik dayanıklılık yapısının açıklanmasında belirtmiş oldukları "kendilik algısı", "gelecek algısı", "yapısal stil" faktörlerine örnek teşkil etmektedir. Ayrıca psikolojik dayanıklılıkta sosyal desteğin önemi büyüktür. Ahi dünya menfaatine yenik düşmez. Varlığından, kazancından taviz verir, onurundan ve inancından taviz vermez. Hakkını bilir ve herkesin hakkını da aynı titizlikle gözetir (Soykut, 1971:86). Böylece ahi *kendi farkındalığına* vararak daha dayanıklı dolayısı ile psikolojik

sağlamlığı yüksek olacaktır. Sabır bir ahide bulunması gereken en önemli özelliklerden bir tanesidir. Nitekim sabır hedefe, başarıya giden yolun anahtarı durumundadır. (Doğan, 2011:86). Özellikle psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutunda herhangi bir olumsuzluk durumunda pes etmeden, yılmadan kişinin kendini toparlaması ancak sabırla olacaktır. Fütüvvetnâmelere bakıldığında, Bir ahînin üç şeyi açık, üç şeyi kapalı olmalıdır. Ahînin eli (cömert), kapısı (konuksever) ve sofrası açık; gözü, beli ve dili kapalı olmalıdır (Çağatay, 1990:12-13; Çakmak, 2005:251). Bu şekilde özdisiplini olan kişiler dayanıklı olacaktır. “Hiç ölmeyecekmiş gibi dünya için, yarın ölecekmiş gibi ahîret için çalış” ilkesini kendilerine rehber edinen ahîler, dünyada yaşamak için bilgi, sanat, ahlâk, karşılıklı yardımlaşma ve sosyal dayanışmanın; ahîret için de inanç esaslarına sınımsız sarılmanın gerekli olduğunu savunurlar. (Kılavuz, 2005:621). Bu durum, dayanıklılık boyutunda belirsizlik durumu ile kişinin kendisini toparlamasına güzel bir örnektir.

#### 2.1.4. Ahilik'te Umut Davranışı

Umut amaçların başarılması için yollar bulabilme ve bu yolları kullanmak için güdülenmeyi ifade etmektedir (Lopez ve diğerleri, 2000:70). Snyder ve meslektaşları umut kavramını özellikle olumlu güdüsel bir durum olarak şu şekilde tanımlamışlardır: temsil (amaca odaklanmış enerji) ile metotlar (amaçları karşılaması planlanan) (Snyder ve diğerleri, 1996:322). Bu açıdan umut sadece amaca odaklanmış enerji olarak “istemeyi” değil; aynı zamanda amacın başarılması için bir yol olan “metot”u da içermektedir. Böylelikle umut üç belirgin fakat birbirini tamamlayan bileşen olarak görülebilir: kurum (irade gücü), metot (yol gücü) ve hedefler. Umudun kurum bileşeni, özel bir görevi ve amacı başarmak için istekli olmak olarak görülebilir (Snyder ve diğerleri, 1996:322). Böylelikle kurum, özel bir içerikte verilmiş bir görevde başarılı olmak için bireyi güdüler veya hedef odaklı enerjiyi üst düzeye çıkarır. Yapılan çalışmalarda umutlu kişilerin daha fazla güdülendikleri ve görev alırken kendilerine daha fazla güvendiklerini ayrıca amaca ulaşmaya zorlandıklarında, alternatif planlara sahip olduklarından performanslarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. (Luthans ve Jensen, 2002:304; Peterson ve Luthans, 2003:26). Snyder (2002:250) yüksek umuda sahip bireylerin, özgüvenleriyle birlikte başarıma ihtimalinin yüksek olduğu kararlı bir plan geliştirdiklerini ortaya çıkarmıştır. Umudu yüksek kişilerin planları yürümediğinde, proaktif biçimde oluşturdukları diğer planlarını devreye soktukları görülmüştür (Snyder, 2002:250). Ahilikte işbaşı ve iş dışı eğitimi olmak üzere iki farklı eğitim bulunmaktadır. İş dışında eğitim zaviyelerde verilirken işbaşında eğitim ustalar tarafından kalfa ve çıraqlara verilirdi (Erbaş, 2012:1326). Amaçların başarılması için isteğe ve o amaçların başarılması için metotlara sahip olunması gerekiyorsa, buna ahilikte işbaşından ve işdışında eğitimi örnek verilebilir (Gülerman ve Taştekel, 1993:55). Ahiler teşkilatında çalışanlar arasında dayanışmayı sağlamak, moral ve verimliliği arttırmak için akşam zaviyelerde toplanılır, yemekten sonra dini, ahlaki ve mesleki konularda eğitici kitaplar okunur, sohbetler edilirdi (Köksal, 2007:67). Yamaklık, çıraqlığa geçiş için bir deneme süresi gibi kabul edilirdi. Bu çalışma sırasında ustası, işine bağlılığını, ahlakını, becerikliliğini sınar ve çıraqlığa yükseltilmeye layık olup olmadığına karar verirdi (Burak ve Özçelik 2004:204). Umut boyutunda düşünürsek yamağın arzusu, umudu çıraqlığa yükselebilmesidir, bunun için izleyeceği yol da ustasının layık görebilmesi için beklenenleri yapmasından geçer.

#### SONUÇ

İşletmelerin insan kaynağına verdiği önemin gün geçtikçe artması psikolojik sermaye kavramına ilgiyi arttırmıştır. Bu çalışmada umut, özyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik olarak kabul gören psikolojik sermaye boyutlarının Ahilik felsefesindeki uygulama örneklerine yer verilmiştir. 1200'lü yıllarda Anadolu'da kurulan Ahilik Teşkilatı'nın ilke ve işleyiş özelliklerinin, sonraki yüzyıllarda akademik yazında görülen birçok yönetim kuramlarında yansımaları görülmektedir.

Baktığımızda Ahi kültürünün örgütsel düzlemde yönetici ve işgören davranışlarının şekillenmesine yönelik prensipleri, etik yaklaşımı, eğitim ve geliştirme, yetiştirme, örgütsel yedekleme amaçları örgütsel başarıyı sağlamıştır. Bu sebeple ahi örgütlerinde başarı ile uygulanan bir yönetim felsefesinin günümüz işletmecilik araştırmalarında derinlemesine irdelenmesi hatta kimi uyarlamaların, işletmeleri rekabette başarıya taşıyacağı işletmelerde karşılaşılan bazı sorunların çözümüne katkı sağlayacak açılımlar getireceği düşünülmektedir. Ahi örgütlerinde, günümüz işletmelerinin önemli sorunlarından olan eğitim ve geliştirme, iş etiği ve iş ahlakı, takım çalışması, örgütsel kültürün aktarımı ve değişimi, performans, etkinlik, sosyal sorumluluk ve adalet vb. birçok soruna yönelik iyi örnek uygulamalar Türk örgüt ve yönetim tarihindeki iyi örnek ve uygulamalar, günümüz işletmecileri

açısından iyi bir kılavuz niteliğindedir. Ahi teşkilatındaki yönetim yapısı, örgütsel norm ve işleyişler, kültürel kodlar ve törenler incelendiğinde, yönetim literatürüne anlamlı katkılar sağlanabilecektir.

#### KAYNAKÇA

- AKKUŞ, M. (2004). Edebiyatımızda Ahi Tipi ve Esrar Dede Fütüvvetnamesi'nde Ahi Tipinin Özellikleri. Ahi Evran Üniversitesi 1. Ahi Evran-ı Velî ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu. 12-13 Ekim, Kırşehir, 15-25.
- AKKUŞ, O. (2004). Ahilik Teşkilatlarına Tarihsel Bir Perspektiften Bakış. Ahi Evran Üniversitesi 1. Ahi Evran-ı Velî ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu. 12-13 Ekim, Kırşehir, 27-41.
- AKYÜZ, Y. (2005). *Türk eğitim tarihi*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- AVEY, J., WERNING, T. and LUTHANS, F. (2008). "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 48-70.
- BANDURA, A. (1994). Self-Efficacy. *Encyclopedia of Human Behavior*, 4, 71-81
- BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- BASIM, N., ÇETİN, F. (2011). "Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü". *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* Cilt/Vol: 13, Sayı/Num: 3, Page: 79-94.
- BIKMAZ, H. F. (2004). "Sınıf Öğretmenlerinin Fen Öğretiminde Özyeterlik İnancı Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması". *Millî Eğitim Dergisi*, 31(161), 172-180.
- BURAK, D. M., ÖZÇELİK, N. (2004). Ahilik Eğitim Anlayışının Cumhuriyet Dönemi Meslek Eğitimine Yansıması, 1.Ahi Evran-ı Veli ve Ahilik Araştırmaları Sempozyumu. 1.Cilt, 12-13 Ekim 2004, Kırşehir, s.201-212.
- CARVER, C. S., SCHEIER, M. F. (2001). "Optimism, Pessimism, and Selfregulation Chang", Edward C. (Ed.), *Optimism and Pessimism: Implications For Theory, Research, and Practice*. Washington, Dc: American Psychological Association, P. 31-51.
- ÇAĞATAY, N. (1990). *Ahîlik nedir?* Ankara: Kültür Bakanlığı Halk Kültürünü Araştırma Dairesi Yayınları.
- ÇAKMAK, M. (2005). Ahîliğin Dinî-Tasavvufî Temelleri. I. Ahî Evran-ı Veli ve Ahîlik Araştırmaları Sempozyumu (ss.249-260). Kırşehir: Gazi Üniversitesi Ahilik Kültürünü Araştırma Merkezi Yayınları.
- ÇALIŞKAN, Y., İKİZ, M. L. (1993). *Kültür ve Sanat Medeniyetimizde Ahilik*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- DOĞAN, H. (2011). "Günümüz İşletmeleri İçin Ahilik Kültüründen Örtülü Bilginin Gelişim Ve Paylaşım Örnekleri". *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. Sayı 4.
- EKİNCİ, Y. (1991). *Ahîlik*. Sistem Ofset, Ankara.
- ERBAŞ, A. (2012). "Ahi Teşkilatında Yönetim Fonksiyonlarıyla İlgili Uygulamalar". *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume. 7/2, p.1321-1331*, Ankara/Turkey.
- FRIBORG O., BARLAUG D. AND MARTINUSSEN M. (2005). "Resilience in Relation To Personality and Intelligence". *Int J Methods Psychiatr Res*, 14(1):29-42.
- GÜLERMAN, A., TAŞTEKİL, S. (1993). Ahî Teşkilatının Türk Toplumunun Sosyal ve Ekonomik Yapısı Üzerindeki Etkileri, Ankara.
- GÜLOĞLU, B. ve KARAIRMAK, Ö. (2010). Üniversite öğrencilerinde yalnızlığın yordayıcısı olarak benlik saygısı ve psikolojik sağlamlık. *Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 73-88.
- GÜLVAHABOĞLU, A. (1991). *Ahî Evran Veli ve Ahîlik*, Memleket Yay., Ankara.
- KAYA, U. (2013). "Değerler Eğitiminde Bir Meslek Teşkilâtı: Ahîlik". *Değerler Eğitimi Dergisi*. Cilt 11, No. 26, 41-69.
- KAZICI, Z. (2006). *Ahîlik ve Yetişkinlik Dönemi Eğitimindeki Yeri*. Yetişkinlik Dönemi Eğitimi ve Problemleri, Ensar Neşr., İstanbul.
- KILAVUZ, M. A. (2005). Ahîlik kurumunda din ve ahlâk eğitimi anlayışı. I. Ahî Evran-ı Veli ve Ahîlik Araştırmaları Sempozyumu (ss. 615-628). Kırşehir: Gazi Üniversitesi Ahilik Kültürünü Araştırma Merkezi Yayınları.
- KÖKSAL, M. (2007). Ahilik Kültürünün Dünü ve Bugünü, Poyraz Matbaası, Ankara.
- LOPEZ, S.J., CIARLELLI, R., COFFMAN, L., STONE, M. AND WYATT, L. (2000). Diagnosing For Strengths: on Measuring Hope Building Blocks C.R. Snyder (Ed.). *Handbook of Hope Theory, Measures And Applications* içinde (57-85) San Diego: Academic Press.
- LUTHANS, F., JENSEN, S. M. (2002). "Hope: A New Positivestrengthfor Human Resource Development". *Human Resource Development Review*, Vol. 1, P. 304-322.
- LUTHANS, F. (2002a). "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, P. 695-706.
- LUTHANS, F. (2002b). "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths". *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No: 1, P.57-72.
- LUTHANS, F. , VOGELGESANG, G. R. and LESTER, P.B. (2006). "Developing The Psychological Capital of Resiliency". *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- LUTHANS, F., YOUSSEF C. M. and AVOLIO B. J. (2007). *Psychological Capital*, New York: Oxford University Press.
- LUTHANS, F., YOUSSEF C. M. AND AVOLIO B. J. (2007a). *Psychological Capital*, New York: Oxford University Press.



- ÖNDER, M. (1999). Mevlana'nın Ahi Dostları ve Mevlevi-Ahi İlişkileri. II. Uluslararası Ahilik Kültürü Sempozyumu Bildirileri, T. C. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- ÖZAYDIN, M. (2005). Fütüvvet ve Fütüvvet Ahlâkı. I. Ahî Evran-ı Veli ve Ahîlik Araştırmaları Sempozyumu, II, Kırşehir.
- ÖZGEN, G. (1999). Ahilik Geleneği ve Osmanlı Devletinden Günümüze İşçilerin Çalışma Koşulları. II. Uluslararası Ahilik Kültürü Sempozyumu Bildirileri, T.C. Kültür Bakanlığı, Kırşehir.
- SARIKAYA, S. (2002). XII-XVI Asırlardaki Anadolu'da Fütüvvetnamelere Göre Dini İnanç Motifleri, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- SELIGMAN, M. E. P., CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000). "Positive Psychology". American Psychologist, Vol. 55, P. 5-14.
- SOYKUT, Refik (1971), Orta Yol Ahilik, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konf. Yay., Ankara.
- SNYDER, C. R. (1995). "Conceptualizing, Measuring, And Nurturing Hope". Journal of Counseling and Development, 73(3), 355-360.
- SNYDER, C. R., SYMPSON, S. C., YBASCO, F. C., BORDERS, T. F., BABYAK, M. A., HIGGINS AND RAYMOND L. (1996). "Development and Validation of The State Hope Scale". Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 70, No: 2, P.321-335.
- SNYDER, C. R. (2002). "Hopetheory: Rainbows in The Mind". Psychological Inquiry, Vol. 13, P. 249-276.
- ŞİMŞEK Muhittin, TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması: Ahilik, Hayat Yayınları, İstanbul 2002.
- TIGER, L. (1971). *Optimism: Thebiology of Hope*, New York: Simon –Schuster.
- TORUN, Ali (1998), Türk Edebiyatında Türkçe Fütüvvetnameler, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Trabzon Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, [www.tesob.org.tr](http://www.tesob.org.tr), 2015.

## ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE DAYANIŞMANIN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SOSYALLEŞME VE DAYANIŞMA İLİŞKİSİNDE ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ

**Doç. Dr. Ali ERBAŞI**

Selçuk Üniversitesi, aerbasi@selcuk.edu.tr

**Arş. Gör. Zehranur SANİOĞLU**

Selçuk Üniversitesi, zsanioglu@selcuk.edu.tr

**Prof. Dr. Adnan ÇELİK**

Selçuk Üniversitesi, adnancelik@selcuk.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı; örgütsel sosyalleşme ve dayanışmanın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini ve sosyalleşme ve dayanışma ilişkisinde özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemektir. Ayrıca çalışmada örgütsel sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılaşma düzeyi de incelenmiştir. Bu amaçla, Konya’da bulunan alışveriş merkezlerindeki 302 çalışana uygulanan anketlerden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Değerlendirmelerde merkezi eğilim ölçüleri ve tanımlayıcı istatistikler kullanılmış, korelasyon ve regresyon analizleri, bağımsız örneklem t-testi, anova testi ve hiyerarşik regresyon testi yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasında ve örgütsel dayanışma ve örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın bir başka bulgusuna göre, alışveriş merkezi çalışanlarının yüksek düzeyde sosyalleşme ve nispeten düşük düzeyde dayanışmanın bulunduğu örgüt tipi olan şebekeleşmiş örgüt kültürüne sahip oldukları görülmüştür. Çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeyinin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu; aynı şekilde örgütsel dayanışma düzeyinin de örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmada, örgütsel sosyalleşme ve dayanışma ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir. Araştırmanın bir başka sonucunda, çalışanların örgütsel sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, gelir ve iş deneyimi değişkenleri açısından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulgulanmıştır. Araştırma sonuçlarının, özellikle alışveriş merkezlerinde yer alan firma yöneticilerine ve bu alanda çalışan akademisyenlere önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, örgütsel sosyalleşme, örgütsel dayanışma, örgütsel özdeşleşme.

### 1. Giriş

Örgüt kültürü, genel olarak bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünü ile bunların gerisinde yatan normlar, inançlar ve temel varsayımları ifade etmektedir (Doğan, 2012: 102). Kavram, örgütü diğer örgütlerden ayırıcı unsurları içerdiğinden, işletme yazınının önemli bir ilgi alanı olagelmıştır. Bu ilgi, örgüt kültürünü açıklamaya çalışan bir dizi modeli beraberinde getirmiştir. Literatürde örgüt kültürünü açıklamaya çalışan bu modellere örnek olarak; Parsons modeli, Schein modeli, Kilman modeli, Cameron ve Quinn modeli, Byars modeli, Deal ve Kennedy modeli, Miles ve Snow modeli, Quichi’nin Z Kültürü modeli, Peters ve Waterman’ın mükemmellik modeli (Eren, 2010: 142-166), Hofstede modeli, Handy modeli, Schneider modeli, Cooke ve Lafferty modeli (Tiktaş, 2012: 22-49), Trice ve Beyer modeli, Trompenaars modeli, Denison ve Mishra modeli, Goffee ve Jones’un Çift S modeli (Tamer vd., 2014: 190), Reynolds modeli, Q’Reilly modeli, Schneider ve Barsoux modeli, Harisson modeli, Quinn ve McGrath modeli, Vries ve Miller modeli, Toyohiro modeli, Cooke ve Rousseau modeli, Denison ve Mishra modeli (Doğan, 2012: 117-138) gösterilebilir.

Bu çalışmada örgüt kültürünün açıklayıcısı olarak Goffee ve Jones (2000) tarafından geliştirilen Çift S modeline başvurulmaktadır. Bu nedenle genel olarak örgüt kültürü yerine, Goffee ve Jones’un (2000) Çift S modeline ilişkin kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Çift S modeline göre örgüt kültürü, sosyalleşme ve dayanışma olmak üzere iki alt boyutta incelenmektedir. Bu boyutlara göre

örgütler; şebekeleşmiş, topluluksal, bölümlenmiş ve kar amacı güden olmak üzere dört kültür tipine ayrılmaktadır. Kar amacı güden örgüt kültürü, sosyalleşmenin düşük ve dayanışmanın yüksek düzeyde olduğu kültür tipi olarak tanımlanmaktadır. Şebekeleşmiş örgüt kültürü ise, yüksek düzeyde sosyalleşme ve nispeten düşük düzeyde dayanışmayı gerektiren bir örgüt tipidir. Hem dayanışmanın hem de sosyalleşmenin düşük seviyede olduğu örgüt tipi bölümlenmiş örgüt kültürü, yüksek seviyede olduğu örgüt tipi ise topluluksal örgüt kültürü olarak literatürdeki yerini almıştır (Goffee ve Jones, 2000: 43).

Bu çalışmada Çift S modelinin temelini oluşturan sosyalleşme ve dayanışma boyutlarının, örgüt içerisindeki çalışanların örgütü kendilerinin bir parçası olarak hissetmelerine etki etmek suretiyle örgütsel özdeşleşmeye katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu araştırma, örgüt içerisindeki çalışanların yüksek sosyalleşme ve dayanışma algısının, örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisinin olacağı varsayımıyla oluşturulmuştur.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Örgütsel Özdeşleşme**

Günümüzde örgütlerin faaliyet gösterdiği çevre koşulları, örgüt ve çalışanlar arasındaki psikolojik bağı daha da önemli hale getirmekte ve bu bağı açıklamaya yönelik çalışmaların artış göstermesine neden olmaktadır. Bu bağı açıklamaya çalışan kavramlardan birisi de örgütsel özdeşleşme kavramıdır.

Örgütsel özdeşleşme, örgüt üyelerinin organizasyonu tanımlamak için kullandıkları nitelikleri, kendisini tanımlarken de kullanmasıdır (Dutton vd., 1994: 239). Scott ve Lane (2000: 47)'e göre örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütü psikolojik olarak kendilerinin bir parçası olarak hissetmeleri ve kendilerini grubun içerisinde görmeleridir. Genel olarak örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütlerini tanımlamak için kullandıkları kavramlar ve benzerleriyle, kendilerini de ifade etme derecesi olarak tanımlanabilir.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların tutum ve davranışlarını ve örgüt ile aralarındaki psikolojik ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır (Tokgöz, 2012: 29). Bu ilişki, tüm çalışanlar için aynı düzeyde değildir (Gioia vd., 2000: 66). Örgütsel özdeşleşme, örgütte çalışan bireylerin örgütle psikolojik bağ kurmalarını sağlamakla birlikte (Cheung ve Law, 2008: 213), kendi kimliklerini tanımlamaları ve bu tanımları diğer insanlarla olan ilişkilerinde ve kendi yaşamlarında kullanmaları açısından önem taşımaktadır (Ashforth vd., 2008: 333). Aynı zamanda örgüt açısından da birçok yönden öneme sahip olan örgütsel özdeşleşme, çalışanların performansını ve verimliliğini artırarak (Van Dick vd., 2005: 208), örgütün daha az kaynakla daha uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmasına katkı yapmaktadır (Polat, 2009: 18). Ayrıca örgütle özdeşleşmiş çalışanlar, örgütte çalışmayanlarla etkileşimleri sırasında kendilerini örgütün bir temsilcisi olarak görme eğilimindedirler ve bu çalışanlar, stratejik ve görev kararlarına yönelik fırsatlarda ilk olarak organizasyonun değer ve amaçlarını önde tutmaktadırlar (Miller vd., 2000: 629).

Örgütsel özdeşleşme kavramının, duyuşsal, bilişsel, değerlendirici ve davranışsal bileşeni olmak üzere dört farklı boyutu olduğu ifade edilmektedir (Edwards, 2005: 213). Bilişsel boyut, kişinin, belli bir grubun üyesi olduğunu bilmesi; duyuşsal boyut, bireyin bir gruba duygusal bağlılığı; değerlendirici boyut, bireyin içinde bulunduğu grubun içinden ya da dışından gelen grup ile alakalı değerlerin çağrışımı (Christ vd., 2003: 332); davranışsal boyut ise, çalışanın örgütüyle özdeşleşmesi sonucu belli durumlar karşısında belli davranış biçimlerini sergilemesi anlamına gelmektedir (Ashforth vd., 2008: 331).

### **2.2. Örgütsel Sosyalleşme ve Dayanışma**

Sosyalleşme kavramının tanımıyla ilgili alan yazında henüz bir fikir birliği bulunmamaktadır. Kavramın gelişmesine önemli derecede katkı sağlamış olan Goffee ve Jones (2000: 51)'a göre sosyalleşme, bireyin içinde bulunduğu toplumda bulunan diğer bireylerle dostça ilişkiler kurabilme derecesinin ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Kavramı, oluşum süreci açısından inceleyen Argon (2011: 198)'a göre sosyalleşme, ilk olarak ailede başlayan, bireyin içinde bulunduğu grup veya toplumdaki birçok faktörden etkilenen, bireyin içinde bulunduğu gruba veya topluma ait olması ve onunla bütünleşmesi sürecidir. Başka bir tanıma göre sosyalleşme, bireyin, belirli bir sosyal grup veya toplum tarafından oluşturulan normları öğrenmesi ve genel olarak kabul etmesi anlamına gelmektedir (Çalık, 2006: 3).

Sosyalleşme kavramı, farklı disiplinlerde farklı şekillerde ele alınmakla birlikte, örgütsel davranış yazınında, çalışanlar arasındaki ilişkiler açısından inceleme alanı bulmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme, çalışanların birbirleriyle karşılık beklemeden dostça ilişkiler kurması ve özenli bir şekilde iletişim içerisinde olmaları şeklinde ifade edilmektedir (Goffee ve Jones, 2000: 46). Genellikle doğal bir şekilde ortaya çıkan ve gelişen sosyalleşmenin yüksek seviyede olması, örgütlerde yaratıcılığın, paylaşımın, dinamizmin ve moral düzeyinin yüksek olmasını sağlamaktadır (Ersöz ve Çınarlı, 2012: 3). Özellikle örgütteki sosyalliğin yüksek düzeyde seyretmesi, çalışanların işyerlerine besledikleri bağlılık duygularının artmasına, iş ve özel yaşamları arasındaki çizginin silikleşmesine ve kişilerin yaşamlarından memnuniyetlerinin yükselmesine yol açmaktadır. Sağlıklı bir sosyalleşme, örgütteki çalışanların işlerinin gerektirdiği çeşitli formaliteleri aşabilmelerini ve başarılı olabilmelerini sağlayan, dayanışma sayesinde yeni fikirlerin ortaya çıktığı ve bunun sonucunda ise performansın yüksek olduğu bir çevre oluşturmaktadır (Goffee ve Jones, 2000: 48). Performanstaki yükselmenin yanısıra, yüksek sosyalleşme düzeyinin varlığı, örgüt içerisindeki çalışanların yaptıkları işten doyum elde etmelerine, örgütün değer, tutum ve normlarını anlamalarına ve ona uygun hareket etmelerine katkı sağlamaktadır (Balcı, 2000: 3).

Literatürde örgütsel sosyalleşmenin bütün pozitif özelliklerine karşın, örgütte çok yüksek derecede bulunmasından kaynaklanan birtakım negatif özelliklere de vurgu yapılmaktadır. Bu bakış açısına göre, dostluk bağlarının sıkı olduğu ortamda, çalışanların performans düşüklüğü görmezden gelinebilmekte ve herhangi bir sorunla ilgili en doğru olan çözüm yolu değil, uzlaşılmış olan çözüm yolları uygulamaya geçirilebilmektedir. Ayrıca sosyalleşme hizipçiliğe, gayri resmi ilişkilere ve işle ilgili olmayan birtakım gruplaşmalara yol açabilmektedir (Goffee ve Jones, 2000: 50).

Alanyazında örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini inceleme konusu yapan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak; Aliyev ve Işık (2014) Erzurum'daki bir bankanın operasyon merkezinde görev yapan 156 çalışana anket uygulamış ve örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği, başka bir deyişle örgütüyle yüksek düzeyde sosyalleşen bireyin örgütüyle özdeşleşeceğini bulgulamışlardır. Lee (2013) çalışmasında, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sosyalleşme ve kontrol odağı arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamıştır. Taiwan'da bir bankanın 102 çalışanına anket uygulanan çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Balcı vd. (2012) çalışmalarında örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık ile ilişkisini ve bu iki değişkenin örgütsel sosyalleşmeyi yordama düzeyini incelemişlerdir. Ankara ilinin dokuz merkez ilçesinde görev yapan 580 ilköğretim okul müdürüne anket uygulanan çalışmanın sonuçlarına göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin beklenenin altında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çoklu regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel sosyalleşmenin özdeşleşmeyi düşük düzeyde yordadığı bulgulanmıştır. Ge vd. (2010) çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkiyi ve örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkideki aracılık rolünü analiz etmişlerdir. Güney Çin'de bulunan yüksek teknoloji üretim işletmelerinde çalışan 390 kişiye anket uygulanan çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sosyalleşme arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Açıklanan bu kuramsal çerçeveden hareketle çalışanların sosyalleşme düzeyinin özdeşleşme üzerindeki etkisini test etmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

*H<sub>1</sub>: Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi vardır.*

Örgüt kültürünün diğer bir boyutu olan dayanışma ise, sosyalleşme olgusunun tersine duygulardan çok mantığa dayanmaktadır (Goffee ve Jones, 2000: 51). Örgütte çalışanlar arasındaki dayanışma odaklı ilişkiler, bireylerin yararına olan ortak görevleri, ortak ilgi alanlarını ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan hedefleri kapsamaktadır. Örgütte, belirli düzeyde merhametsizlik duygusunun var olması ve çalışanların yapılacak olan işe karşı kuvvetli bir odaklanma eylemi içerisinde olmaları, yüksek derecede dayanışmanın belirleyici özellikleri olarak ifade edilmektedir. Örgütsel dayanışmada, çalışanların birbirlerine karşı duyguları değil, uyum içerisinde çalışmaları ve işi sonuçlandırmaya odaklanmaları önemli olmaktadır (Goffee ve Jones, 2000: 52). Miller vd. (2000:629)'ne göre örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütle yüksek düzeyde dayanışma içerisine girmektedir.

Örgütsel dayanışma, çalışanlara açıklık ve netlik sunan bir ortamın yaratılmasını, çalışanlardan neler beklendiğini, örgütün belirlediği hedeflerin ve rekabete dayalı stratejilerin neler olduğunu, bunlara ulaşılabilmesi için çalışanların hangi taktikleri uygulamaları gerektiğini ve hangi davranışların ne tür sonuçları doğuracağını anlamalarını sağlamaktadır (Goffee ve Jones, 2000: 54). Literatürde, örgütsel

sosyalleşme gibi dayanışmanın da birtakım olumsuz özelliklerine vurgu yapılmaktadır. Buna göre, özellikle örgütte grubun hedef ve ihtiyaçlarına aşırı derecede odaklanılması, çalışanlar üzerinde yoğun bir baskı yaratabilmekte ve olumlu bir sonuca ulaşabilmek için çalışanlar açısından merhametsiz durumlar doğurabilmektedir (Goffee ve Jones, 2000: 56).

Alanyazında örgütsel dayanışma ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini inceleme konusu yapan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak; Tıktaş (2012) bir büyükşehir belediyesinde görev yapan 402 çalışana anket uygulanan çalışmada, göreceli olarak yüksek özdeşleşme düzeyi tespit etmiş, örgüt kültürü boyutlarıyla örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişkiler bulgulamıştır. Schrodtt (2002) çalışmada bir perakende satış organizasyonundaki örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Katılımcılar, 31 farklı mağazadaki 76 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgüt kültürünün altı boyutunun örgütsel özdeşleşme ile önemli derecede ilişkili olduğu; çalışanların moralinin, çalışanların özdeşleşmesinin tek önemli göstergesi olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle örgütsel dayanışma ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotez üretilmiştir.

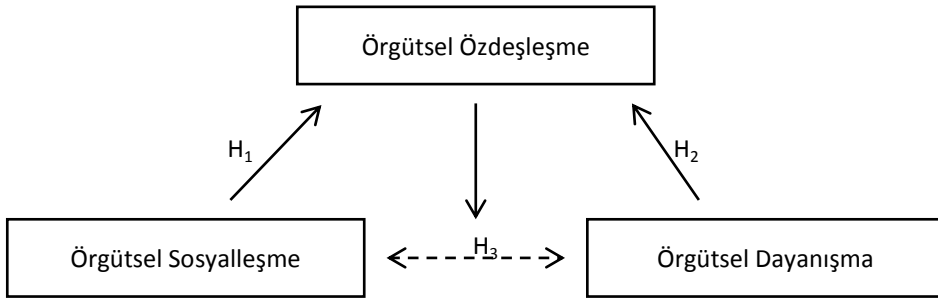
*H<sub>2</sub>: Örgütsel dayanışmanın örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi vardır.*

Yukarıdaki ilk iki hipotez için oluşturulan kuramsal çerçeveden de görüleceği üzere, literatürde, Goffee ve Jones'un (2000) Çift S modelindeki örgüt kültürünün iki boyutu olan sosyalleşme ve dayanışmanın özdeşleşmeyle ilişkisine yönelik araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalara ilave olarak örgüt kültürünün iki ana boyutunun kendi aralarındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olup olmadığı incelenmeye çalışılmıştır. Bu konuya ilişkin yapılan çalışmalardan birisinde Ge vd. (2010), örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkiyi ve örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Polat ve Meyda (2011) ise çalışmalarında örgüt kültürü bağlamında güç eğiliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koyarak, bu etkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemiştir. Özel bir şirkette çalışan 69 kişiden anket yöntemiyle veri elde edilen araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların hiyerarşi ve güce yönelik örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılık ilişkisinde, örgütsel özdeşleşmenin aracılık yaptığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle, örgüt kültürünün ana unsurları olan dayanışma ve sosyalleşme ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü test etmeye yönelik aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H<sub>3</sub>: Örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel sosyalleşme ve dayanışma ilişkisinde aracılık rolü vardır.*

Geliştirilen hipotezler doğrultusunda kurulan araştırma modeli Şekil 1'de görülmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Alanyazındaki bazı çalışmalarda, çalışanların dayanışma ve sosyalleşme düzeylerinin bazı demografik özelliklere göre farklılaşmasını inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, Sökmen ve Tarakçıoğlu (2008) otel işletmelerindeki çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeyini ölçmeye çalışmış ve bu çalışmada ayrıca örgütsel sosyalleşmenin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmasını incelemiştir. Araştırmanın sonucuna göre örgütsel sosyalleşmenin çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sökmen (2007) otel işletmelerindeki örgütsel sosyalleşme sürecinde, yöneticilerin görevlerine ilişkin algıların tespitine yönelik bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın sonuçlarında örgütsel sosyalleşmenin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı vurgulanmıştır. Aliyev (2014) yüksek lisans tezinde örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini banka çalışanları örnekleminde incelemiştir. Çalışmada ayrıca çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılaşması incelenmiştir. Sonuçta örgütsel sosyalleşme düzeyinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu (geleceğe ilişkin beklentiler alt boyutu hariç) ve iş deneyimi (çalışma

arkadaşlarının desteği alt boyutu hariç) değişkenlerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Çalışmamızda ise, bu varsayımlardan hareketle, çalışanların dayanışma ve sosyalleşme düzeylerinin bazı demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

*H<sub>4</sub>: Örgütsel sosyalleşme ve dayanışma düzeyi bazı demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.*

Örgütsel dayanışma ve sosyalleşme düzeylerinin bazı demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik oluşturulan 4 nolu hipotez, alt hipotezlere ayrılarak incelemeye tabi tutulmuştur. Bu kapsamda aşağıdaki 6 alt hipotez oluşturulmuştur.

*H<sub>4a</sub>: Örgütsel sosyalleşme ve dayanışma düzeyi, çalışanın cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.*

*H<sub>4b</sub>: Örgütsel sosyalleşme ve dayanışma düzeyi, çalışanın medeni durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.*

*H<sub>4c</sub>: Örgütsel sosyalleşme ve dayanışma düzeyi, çalışanın eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.*

*H<sub>4d</sub>: Örgütsel sosyalleşme ve dayanışma düzeyi, çalışanın yaşına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.*

*H<sub>4e</sub>: Örgütsel sosyalleşme ve dayanışma düzeyi, çalışanın gelirin'e göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.*

*H<sub>4f</sub>: Örgütsel sosyalleşme ve dayanışma düzeyi, çalışanın iş deneyimine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.*

### 3. Uygulama

Bu araştırma, nicel araştırma yaklaşımı türünde desenlenmiş olup, araştırmada deneysel olmayan yöntemlerden karşılaştırmalı, ilişkisel ve tarama yöntemleri bir arada kullanılmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Sorusu ve Amacı

Bu çalışmada “Alışveriş merkezi çalışanlarının sosyalleşme ve dayanışma düzeyleri ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi nedir?” temel sorusuna cevap aranmaktadır. Bu problematiğe dayalı olarak bu çalışmanın temel amacı; örgütsel sosyalleşme ve dayanışmanın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini ve sosyalleşme ve dayanışma ilişkisinde özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemektir. Ayrıca çalışmada örgütsel sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılaşma düzeyi de incelenmiştir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Konya ilinde faaliyet gösteren alışveriş merkezlerinin çalışanları oluşturmaktadır. Ancak, evrenin tümünü örneklem olarak almak araştırma koşulları açısından imkânsız olduğundan, araştırmanın örneklemi oluşturmak için basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini, evreni temsil edecek nitelikte, bu alışveriş merkezlerindeki firmalardaki çalışanlar arasından rastlantısal olarak seçilen katılımcılardan oluşmuştur. Araştırmada, Konya’da bulunan alışveriş merkezlerindeki firmalarda çalışan 380 personelden toplanan veriler kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında (kâğıda basılı) anket yöntemi kullanılmıştır. Dağıtılan anketlerden 309’u geri alınmış olup, anketlerin geri dönüş oranı %91,5’tir. Analizler öncesi kayıp veri ve temel değişkenler üzerinden yapılan incelemeler sonucunda, ankette fazla sayıda soruyu yanıtlamayan 3 kişiye ve işaretlemeleri alt veya üst değerlerde toplanan 4 kişiye ait veriler analizden çıkarılmış, analizler 302 kişilik bir örneklemden elde edilen verilerle yapılmıştır. Araştırmaya katılan örneklemin demografik özelliklerine bakıldığında, katılımcıların yarısından fazlasının kadınlardan oluştuğu, büyük çoğunluğunun bekar olduğu, büyük çoğunluğunun 18-29 yaş aralığında olduğu, genelde lise ve üstü düzeyde eğitime sahip kişiler olduğu, büyük çoğunluğunun açlık ve yoksulluk sınırının altında gelire sahip olduğu, yarısından fazlasının 3 yıldan az çalışma tecrübesine sahip oldukları görülmüştür.

#### 3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırmada üç bölümden oluşan bir anket formu tasarlanmıştır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini sorgulamaya yönelik 6 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, örgütsel özdeşleşmeyi ölçmeye yönelik Mael ve Ashforth (1992)’un örgütsel özdeşleşme

ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe ait ifadeler Polat (2009)'ın doktora tezinde kullanılan Türkçe tercümesinden alınmıştır. Bu ölçekte 6 soru bulunmaktadır. Anketin üçüncü ve son bölümünde ise örgütsel sosyalleşme ve dayanışma düzeyini ölçmeye yönelik Goffee ve Jones (2000)'ün kurumsal kültür ölçeği kullanılmıştır. Örgüt kültürüne yönelik bu ölçekte, örgütsel sosyalleşmeyi ölçmeye yönelik 11 ve örgütsel dayanışmayı ölçmeye yönelik 12 soru olmak üzere toplam 23 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan her iki ölçekte de orijinal kullanıma bağlı kalınarak; "1. Kesinlikle katılmıyorum" ... " 5. Kesinlikle katılıyorum" aralığında değişen 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. (1) düşük sosyalleşme, düşük dayanışma ve düşük özdeşleşme duygusunu, ..... (5) yüksek sosyalleşme, yüksek dayanışma ve yüksek özdeşleşme duygusunu temsil etmektedir. Dolayısıyla değerlendirmeler yapılırken 5'e doğru yaklaştıkça sosyalleşme, dayanışma ve özdeşleşme duygusunun arttığı, 1'e doğru yaklaştıkça sosyalleşme, dayanışma ve özdeşleşme duygusunun azaldığı yorumu yapılmıştır.

Ölçeklerin boyutlarını kontrol etmek ve değişkenler arası ilişkide tek boyutluluğu sağlamak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin uygunluğuna ilişkin yapılan KMO testi sonucu örgütsel sosyalleşme ve dayanışma ölçeği için 0,924 ve örgütsel özdeşleşme ölçeği için 0,832 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, kabul edilebilir oran olan 0,60 (kimi kaynaklarda sosyal bilimlerdeki uygulamalar için 0,50) değerinden oldukça yüksektir. Böylece eşleştirilen değişkenlerin korelasyonlarının diğer değişkenler tarafından yüksek düzeyde açıklandığı, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve veri setinin temel bileşenler analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon matrisinin birim matrise eşit olup olmadığı hipotezini test eden Bartlett testi sonucu ise, her iki ölçek için istatistiksel açıdan anlamlı  $\chi^2$  sonucu ortaya koymuş (örgütsel sosyalleşme ve dayanışma ölçeği için  $\chi^2 = 3460,00$ ,  $df = 253$ ,  $p = 0,000$ ; örgütsel özdeşleşme ölçeği için  $\chi^2 = 1007,928$ ,  $df = 15$ ,  $p = 0,000$ ) ve sıfır hipotezleri reddedilmiştir. Buna göre her iki ölçek için veriler normal dağılıma sahiptir ve değişkenler arasında ilişki vardır (değişkenler uygundur). Açıklayıcı faktör analizi, örgüt kültürü bileşenlerinin sosyalleşme ve dayanışma şeklinde adlandırılarak iki boyutta incelenebileceğini ortaya koymuştur. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinden elde edilen bulgular ise, ölçeğin tek boyutlu yapısını doğrulamaktadır. Tek boyutta toplanan örgütsel özdeşleşme ölçeği, toplam varyansın %63,56'sını açıklamaktadır. Veri analizinin sonraki aşamalarında faktör analizlerinin sonucunda üretilmiş olunan ve bileşik değerler içeren bileşenler (değişkenler) esas alınmıştır.

#### 4. Bulgular

Ankette yer alan ölçeklerin güvenilirliğini incelemek için Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Bu değerler, örgütsel sosyalleşme ölçeği için 0,893, örgütsel dayanışma ölçeği için 0,867 ve örgütsel özdeşleşme ölçeği için 0,881 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla, Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında ( $r = 0,631$ ;  $p = 0,000$ ) ve örgütsel dayanışma ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında ( $r = 0,626$ ;  $p = 0,000$ ) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerlerine göre çalışanların orta düzeyde örgütsel dayanışma ve orta düzeyde örgütsel sosyalleşmeye sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmada, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sosyalleşme ve dayanışma arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre, örgütlerin sosyalleşme düzeyinin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu; aynı şekilde örgütlerin dayanışma düzeyinin de örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre, örgütsel sosyalleşme ve dayanışmanın, örgütsel özdeşleşmeye ait varyansı %41 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki formüle edilecek olursa;  $F(2, 270) = 94,232$ ;  $p < 0,05$  denklemi oluşturulabilir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme üzerinde, örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel dayanışmadan daha çok etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Sosyalleşme ve dayanışma arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla dört aşamalı (basit ve) çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Aracılık rolü incelemesi yapılırken, Baron ve Kenny yöntemi olarak da adlandırılan Nedensel Adım yaklaşımı uygulanmıştır. Aracılık testine ilişkin elde edilen bulgulara göre, birinci adımda sosyalleşmenin dayanışma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu ( $\beta = 0,924$ ,  $p < 0,05$ ), ikinci adımda sosyalleşmenin özdeşleşme

üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu ( $\beta=0,631$ ,  $p<0,05$ ), üçüncü adımda özdeşleşmenin dayanışma üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu ( $\beta=0,626$ ,  $p<0,05$ ) görülmektedir. Dördüncü adımda sosyalleşme ve özdeşleşmenin birlikte dayanışma üzerindeki etkilerine bakıldığında; özdeşleşmenin dayanışma üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu ( $\beta=0,074$ ,  $p<0,05$ ); ayrıca sosyalleşmenin dayanışma üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu ( $\beta=0,878$ ,  $p<0,05$ ) bulgulanmıştır. Örgütsel sosyalleşme ve dayanışma arasındaki ilişkiye yönelik regresyon katsayısı  $r=0,924$  iken modele örgütsel özdeşleşme eklendiğinde bu oran  $r=0,878$ 'e düşmektedir. Baron ve Kenny yönteminde aracılık ilişkisinin geçerliliğine yönelik 4 kriterin de sağlandığı göz önüne alınarak; örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel sosyalleşme ve dayanışma ilişkisinde kısmi aracılık rolü olduğu söylenebilir. Sobel testi sonucunda, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $z=0,621$ ,  $p<0,05$ ) bulunmuştur.

Çalışmamızda ayrıca örgütsel sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin bazı demografik özelliklere göre istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda demografik değişkenler olarak; çalışanların cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, yaşı, geliri ve deneyimi esas alınmış ve istatistiksel analizler yapılmıştır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel dayanışma ve sosyalleşme düzeylerinin farklılaşmasına yönelik bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel dayanışma düzeylerinin, kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Katılımcıların mesleki deneyimlerine göre örgütsel dayanışma ve sosyalleşme düzeylerinin farklılaşmasını incelemek için anova testi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin sektördeki deneyimlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ( $F=1,625$ ,  $p=0,168$ ,  $r=0,15$ ) belirlenmiştir. Aynı şekilde çalışanların örgütsel dayanışma düzeylerinin de sektördeki deneyimlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ( $F=1,592$ ,  $p=0,177$ ,  $r=0,15$ ) tespit edilmiştir. Katılımcıların bazı demografik değişkenlere göre örgütsel sosyalleşme ve örgütsel dayanışma düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik olarak cinsiyet ve mesleki deneyim değişkenlerinin yanı sıra, diğer bazı değişkenlere göre de farklılaşma analizleri yapılmıştır. Örgütsel sosyalleşme düzeyinin medeni durum ( $F=1,743$ ,  $p=0,177$ ), eğitim ( $F=1,057$ ,  $p=0,385$ ), yaş ( $F=3,700$ ,  $p=0,056$ ) ve gelir ( $F=0,816$ ,  $p=0,486$ ) değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel dayanışma düzeyinin medeni durum ( $F=2,020$ ,  $p=0,135$ ), eğitim ( $F=0,539$ ,  $p=0,747$ ), yaş ( $F=2,736$ ,  $p=0,067$ ) ve gelir ( $F=0,789$ ,  $p=0,501$ ) değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Genel olarak, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel dayanışma düzeylerinin, incelenen hiçbir demografik değişkene göre istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulgulanmıştır.

## 5. Sonuç

Örgütlerin verimli, etkili ve karlı sonuçlara ulaşabilmeleri için, çalışanlarının tutum, davranış ve değerlerinin örgüt değerleri ile uyumlaştırılması ve bu sayede etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması, aynı zamanda çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerine katkı sağlayabilecektir. Bu bağlamda, örgüt kültürünü oluşturan sosyalleşme ve dayanışmanın örgüt ikliminde yüksek düzeyde oluşturulması, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyini artırması açısından büyük bir öneme sahiptir.

Bu çalışmanın amacı; örgütsel sosyalleşme ve dayanışmanın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini ve sosyalleşme ve dayanışma ilişkisinde özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemektir. Ayrıca çalışmada örgütsel sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılaşma düzeyi de incelenmiştir. Bu amaçla, örgütsel sosyalleşme, örgütsel dayanışma ve örgütsel özdeşleşme kavramları hakkında çalışmanın teorik çerçevesi oluşturulmuş ve örneklem üzerindeki durumu analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında, çalışanların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek için Pearson İlişki Analizi yapılmıştır. Elde edilen korelasyon katsayılarına göre, örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye ait korelasyon katsayısı  $r=0,631$  olarak bulunmuş ve söz konusu değişkenler arasında %1 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel dayanışma ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde, korelasyon katsayısı  $r=0,626$  olarak bulunmuş ve söz konusu değişkenler arasında %1 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve



pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Sonuç olarak, çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeyi ile örgütsel özdeşleşme düzeyinin ve örgütsel dayanışma düzeyi ile örgütsel özdeşleşme düzeyinin birlikte artıp azaldığı (istatistiksel açıdan anlamlı şekilde) söylenebilir. Bu ilişkiyi daha detaylı inceleyebilmek için, örgütlerin sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine bakılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşme ve dayanışmanın örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, örgütsel sosyalleşme ve dayanışmanın, örgütsel özdeşleşmeye ait varyansı %41 oranında açıkladığı, başka bir deyişle örgütsel özdeşleşmenin %41 oranında örgütsel sosyalleşme ve dayanışmaya bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiler ayrı ayrı incelendiğinde, örgütsel sosyalleşmedeki 1 birimlik değişimin, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyinin %43,6 artmasına neden olduğu görülmektedir. Buna göre  $H_1$ : “Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç, alan yazında yapılmış bazı çalışmaların (Aliyev ve Işık, 2014; Lee, 2013; Balcı vd., 2012; Ge vd., 2010) sonuçlarını destekler niteliktedir. Örgütsel dayanışmanın özdeşleşme üzerindeki etkisine bakıldığında, aynı örgütsel sosyalleşme sonuçlarında olduğu gibi, örgütsel dayanışmanın örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre, örgütsel dayanışmadaki 1 birimlik değişimin, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini %40,5 artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda  $H_2$ : “Örgütsel dayanışmanın örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç, literatürde bu konuda yapılmış bazı çalışmaların (Tiktaş, 2012; Schrod, 2002) sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırmamızın bir başka bulgusuna göre, katılımcıların verdikleri yanıtların ortalama değerleri incelendiğinde, çalışanların yüksek düzeyde sosyalleşme ve nispeten düşük düzeyde dayanışmaya sahip oldukları görülmüştür. Bu sonuç Goffee ve Jones (2000)’ün örgüt kültürü tiplerine göre, alışveriş merkezi çalışanlarının bulundukları örgüt tipinin şebekeleşmiş örgüt kültürü olduğunu göstermektedir.

Araştırmada ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel dayanışma ve sosyalleşme ilişkisinde aracılık rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla dört aşamalı (basit ve) çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel sosyalleşme ve dayanışma arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür. Buna göre  $H_3$ : “Örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel sosyalleşme ve dayanışma ilişkisinde aracılık rolü vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel dayanışma ve sosyalleşme ilişkisinde aracılık rolünü işaret eden alan yazındaki bazı çalışmaların (Ge vd., 2010; Polat ve Meyda, 2011) sonuçlarına katkı niteliğindedir.

Ayrıca araştırmada, örgütlerin dayanışma ve sosyalleşme düzeyinin bazı demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla varyans analizi ve bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Test sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, çalışanların örgütsel sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin incelenen hiçbir demografik değişken (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, gelir ve iş deneyimi) açısından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulgulanmıştır. Buna göre “ $H_4$ : Örgütsel sosyalleşme ve dayanışma düzeyi bazı demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır” hipotezi ve bu hipoteze bağlı olarak oluşturulan  $H_{4a}$  (cinsiyet),  $H_{4b}$  (medeni durum),  $H_{4c}$  (eğitim durumu),  $H_{4d}$  (yaş),  $H_{4e}$  (gelir durumu) ve  $H_{4f}$  (iş deneyimi) alt hipotezlerinin tümü reddedilmiştir. Bu sonuçlar, literatürde bu konuda yapılmış bazı çalışmaların (Aliyev, 2014; Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2008; Sökmen, 2007) sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırma kapsamında, katılımcıların yanıtladıkları cevapların var olan durumu yansıttığı ve samimi bir şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır. Araştırmamızın üç önemli sınırlılığı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, araştırma evreninin Konya’da hizmet vermekte olan alışveriş merkezleri ile sınırlı olmasıdır. Araştırma evreninin geliştirilerek daha geniş kitlelerde uygulanması, sonuçları daha anlamlı hale getirebilecektir. İkinci sınırlılık ise, anketlerin zaman ve maliyet sebebiyle bu alışveriş merkezlerinde çalışan 302 kişiye uygulanabilmiş olmasıdır. Üçüncü ve son sınırlılık ise, sadece anketi doldurmayı kabul eden ve anketin yapıldığı gün ve saatlerde ilgili işletmede olan çalışanlara yapılmış olmasıdır.

Araştırma sonuçları, özellikle alışveriş merkezlerinde yer alan firma yöneticilerine ve bu alanda çalışan akademisyenlere önemli katkılar sağlayabilir. Ayrıca araştırmamızın daha geniş ve/veya farklı evren ve örneklemelerde uygulanarak sonuçların karşılaştırılması mümkün olabilir.

## Kaynakça

- Aliyev, Y. (2014). Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aliyev, Y. ve Işık, M. (2014). Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 37 (2), 131-149.
- Argon, T. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. E-Journal of New World Sciences Academy, 6 (1), 197-207.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H. and Corley, K.G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. Journal of Management, 34 (3), 325-374.
- Balcı, A. (2000). Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Acar, U. ve Cereci, C. (2012). Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 2 (2), 47-74.
- Cheung, M.F.Y. and Law, M.C.C. (2008). Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong. Asia Pasific Business Review, 14 (2), 213-231.
- Christ, O., Van Dick, R., Wagner, U. and Stellmacher, J. (2003). When Teachers Go the Extra Mile: Foci of Organisational Identification as Determinants of Different Forms of Organisational Citizenship Behaviour Among Schoolteachers. British Journal of Educational Psychology, 73 (3), 329-341.
- Çalık, C. (2006). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 14 (1), 1-10.
- Doğan, B. (2012). Örgüt Kültürü (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification. Administrative Science Quarterly, 39 (2), 239-263.
- Edwards, M.R. (2005). Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review. International Journal of Management Reviews, 7 (4), 207-230.
- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ersöz, G. ve Çınarlı, S. (2012). İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde Çalışan Personelin Çalıştıkları Kurumun Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları. Pamukkale Journal of Sport Sciences, 3 (3), 1-19.
- Ge, J., Su, X. and Zhou, Y. (2010). Organizational Socialization, Organizational Identification And Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Research Of Chinese High-Tech Manufacturing Enterprises. Nankai Business Review International, 1 (2), 166 - 179.
- Gioia, D.A., Schultz, M. and Corley, K.G. (2000). Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. Academy of Management Review, 25 (1), 63-82.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2000). Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri. Kıvanç Kutmandu (Çev.). Ankara: MediaCat Kitapları.
- Lee, H.W. (2013). Locus of Control, Socialization, and Organizational Identification. Management Decision, 51 (5), 1047-1055.
- Miller, V.D., Allen, M., Casey M.K. and Johnson, J.R. (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. Management Communication Quarterly, 13 (4), 626-658.
- Polat, M. (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Polat, M., ve Meyda, C.H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 25 (1), 153-170.
- Schrodt, P. (2002). The Relationship Between Organizational Identification and Organizational Culture: Employee Perceptions of Culture and Identification in a Retail Sales Organization. Communication Studies, 53 (2), 189-202.
- Scott, S.G. and Lane, V.R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. The Academy of Management Review, 25 (1), 43-62.
- Sökmen, A. (2007). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 18 (2), 170-182.
- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Sosyalleşme Düzeyi Boyutlarının Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 9, 37-52.
- Tamer, İ., İyigün, Ö. ve Sağlam, M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5 (8), 187-202.
- Tiktaş, G. (2012). Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Tokgöz, E. (2012). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. and Tissington, P.A. (2005). To Be (long) or Not to Be (long): Social Identification in Organizational Contexts. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 131 (3), 189-218.

## **ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYE ALGILARI ONLARIN DUYGUSAL ROL DAVRANIŞLARINI ETKİLER Mİ? : TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Arzu UĞURLU KARA**

Kara Harp Okulu Dekanlığı  
aukara@kho.edu.tr

**Dr. Memduh BEGENİRBAŞ**

Kara Harp Okulu Dekanlığı  
mbegenirbas@kho.edu.tr

### **ÖZET**

Bu çalışmada, otel çalışanlarının psikolojik sermayelerinin, onların görevlerini yerine getirirken müşterilere karşı göstermiş oldukları duygusal emeğe olan etkileri araştırılmıştır. Bu maksatla, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 149 katılımcıdan anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada değişkenler arası ilişkiler ve etkileri korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konurken, değişkenlere ait ölçeklerin doğrulanması esnasında yapısal eşitlik modelinden istifade edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde, otel çalışanlarının psikolojik sermaye düzeyleri müşterilere karşı gösterdikleri duygusal emeğe etki etmektedir. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyi yükseldikçe, söz konusu etki onların yüzeysel ve derinden rol yapmalarını olumsuz yönde, doğal duygu gösterimlerini ise olumlu yönde desteklemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sermaye, Duygusal Emek

### **1. Giriş**

Organizasyonların faaliyetlerinde etkili ve verimli olmaları, bu örgütlerde çalışan bireylerin yaptıkları katkılarla doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu kapsamda, örgütlerine katkı sağlayacak çalışanların örgütsel yaşamlarındaki davranışlarının altında, kişisel özellikleri ve örgütün özelliklerinin dışında yaşadığı duygusal olaylar da bulunmaktadır. Bu olaylar, bireylerin tutumlarını ve davranışlarını da etkilemektedir (Özdevcioğlu, 2004:184). Bu sebeple duygular teorisine dayanan psikolojiye ilgi artmakta ve çalışma ortamında içinde bulundukları psikolojilerinin, onların işe karşı tutumlarında ve gerek müşterilerine ve gerekse iş arkadaşlarına karşı sergiledikleri rol davranışlarında önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, psikolojinin bir yansıması olarak düşünebileceğimiz örgütsel davranış biliminde, psikolojik sermaye kavramı yerini almış (Güler, 2009) ve çalışanların rekabet ortamında kendi yararlarına kullanabilecekleri bir hale dönüşmüştür (Zhao ve Hou, 2009). Psikolojik sermaye ve onun alt bileşenlerini meydana getiren umut, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserliğin çalışanların görevleri esnasında göstermek durumunda oldukları duygu gösterimlerine etkileri olabileceği değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda, hizmet sektörünün ilk sıralarında yer alan turizm sektörü çalışanlarının sahip oldukları psikolojik sermayelerinin, onların otel müşterilerine karşı gösterdikleri duygusal emek gösterimlerini ne derece etkilediğini ortaya koymak çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Psikolojik sermaye kavramın

ın son yıllarda örgütsel davranış yazınında görülmeye başlanması ve konu hakkında sayılı çalışma ve çalışma sonuçlarının örgütler açısından değerli olması bu çalışmanın da önemi artırmaktadır. Çalışma neticesinde elde edilecek bulgular, örgütlerin yönetim ve insan kaynakları bölümleri için değerli katkı ve girdiler sağlayabilir.

### **1. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler**

#### **2.1 Psikolojik Sermaye**

Psikolojik sermaye, çalışanların olumsuz psikolojileri yerine, onların güçlü yönlerinin ve potansiyellerinin incelenerek bireylerin üst düzeyde işlevliklerine ve etkili olmalarına odaklanmaktadır (Selingman, 1998). Bu anlamda psikolojik sermaye, kişilerin ne olduğundan çok, en iyi olabilme ve gelecekte de ne olacağına yön verebilecek bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans vd., 2010). Çalışanların psikolojik kaynakları; umut, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik olarak dört alt bileşene dayanmakta (Gooty vd., 2009) ve söz konusu bu olumlu durum

psikolojik sermaye olarak adlandırılmaktadır (Avey vd., 2008). Pozitif örgütsel davranışın önemli bir kavramı olan psikolojik sermayenin açıklanmasında önemli olan bu dört bileşen aynı zamanda çalışanlar üzerinde sinerjik bir etki de yaratabilmektedirler (Luthans, 2002).

Umut; başarılı olmak ve hedeflere ulaşmak için azim göstermek, gerektiğinde yolları da değiştirerek hedeflere giden yeni yollar bulmak olarak ifade edilirken (Synder, 2000), öz yeterlilik; çalışanların eğitim, yetenek ve her türlü tecrübelerine dayalı olarak kendilerine güvenmeleri ve bu inançlarına yönelik olarak çaba göstermeleridir (Bandura, 1997). Psikolojik dayanıklılık ise; çalışanların sorunlar ve zorluklarla karşılaştıklarında başarılı olmak için kendilerini toparlayarak söz konusu sıkıntı ve zor durumların üstesinden gelmeleridir (Luthans vd., 2007a). İyimserlik de; şimdi ve gelecekte başarılı olma konusunda olumlu tutum ve beklentiler içinde bulunabilmeye işaret etmektedir (Nguyen ve Nguyen, 2011).

## 2.2. Duygusal Emek

Örgütlerin çalışanlarının duygularını kullanarak müşterileri etkilemeye çalışması zorlu piyasa şartları ve yoğun rekabet ortamında bir bakıma gereklilik, hatta zorunluluk haline getirilmiş, adeta çalışanların soyut ve kişiye öznel algısı olan duyguları, ekonomik bir hale sokularak, metalaştırılmıştır (Özgen, 2010). Çalışanların duygularını yüz ve beden ifadeleri olarak yönetme çabalarını gözlemleyen Hochschild (1983), bu durumu duygusal emek kavramı ile açıklamaya çalışmıştır. Duygusal emek, iş gereği duyguların diğer kişiler tarafından gözlenecek şekilde düzenlenmesi ve bu doğrultuda yüzsel ve bedensel gösterimde bulunabilmesi olarak ifade edilmektedir (Hochschild, 1979, 1983). Duygusal emek kavramının ulusal yazında bazı araştırmacılar tarafından “duygusal işçilik” olarak da adlandırıldığı görülebilmektedir (Uysal, 2007; Çukur, 2009). Bu kapsamda duygusal emek; yüz yüze görüşme ve konuşma esnasında sergilenen bir tutum (Steinberg ve Figart, 1999), konuşma esnasında ses tonu ve davranışlara yansıyan her türlü çaba (Wharton ve Erickson, 1993), diğerlerini anlama, empati kurma, diğerlerinin duygularını kendi duygularıymış gibi hissetme (England ve Farkas, 1986), hizmet veren ve alan arasındaki davranış örüntüsü (Asforth ve Humprey, 1993) olarak da ele alınmıştır.

Hochschild (1979, 1983) duygusal emeği yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma olarak iki alt boyutta ele almıştır. Ashforth ve Humprey (1993) ise, çalışanlar ve hizmet verdiği müşteriler arasında gerçekten hissedilen duyguların oluşabileceği ve bu duyguların hissedildiği biçimde yüzsel, bedensel ifadeler ile konuşmalara yansıyabileceğini düşünerek, Hochschild’in yaklaşımına bir üçüncü boyut olarak doğal (samimi) duyguların eklenebileceğini belirtmişlerdir. Yüzeysel rol yapmada, çalışanların duygularını kontrol çabası içine girerek örgütlerinin kendilerinden beklediği davranış biçimini istemeyerek de olsa göstermeleri iken (Brotheridge ve Grandey, 2002), derinden rol yapmada ise, his ya da duygusal tepkilerin kendiliğinden oluşmasına yönelik bir çaba söz konusudur (Hochschild, 2003) Yazın incelendiğinde, duygusal emek kavramını farklı boyutlarda ele alan yaklaşımlarda mevcut olmasına rağmen (Morris ve Feldman, 1996; Kruml ve Geddes, 2000; Grandey, 2000), duygusal emek bu çalışmada yukarıda belirtilen üç boyutta ele alınmıştır.

## 2.3. Psikolojik Sermaye Duygusal Emek İlişkisi

Hizmet sektöründe çalışanların, müşteri isteklerine, dolayısıyla örgütün çalışanlardan beklediği hizmet verme anlayışını sergileyebilmeleri için söz konusu istek ve beklentileri karşılayabilecek duygu gösterimlerinde bulunmaları gerekmektedir (Morris ve Feldman, 1996). Fakat, çalışanların gerçekte hissetmedikleri duyguları zorunlu olarak göstermelerinin istenmesi, onlarda olumsuz psikolojik etkiler doğurabilmektedir (Kaya ve Özhan, 2012). Bu kapsamda çalışanların psikolojik gelişimsel durumu olarak adlandırılan psikolojik sermayeleri (Luthans vd., 2007b) ile duygusal emek kavramı arasındaki ilişkiyi pozitif duygular kuramıyla açıklayabilmek mümkündür (Fredrickson, 2001). Pozitif duygular teorisine göre, olumlu duygular entelektüel, fiziksel, sosyal ilişkiler ve ağlar gibi kaynaklarla, bireylerin psikolojik anlamdaki kaynaklarına da olumlu katkılar yapmaktadır (Çetin vd., 2013). Bu anlamda, pozitif duygularla çalışan yani, psikolojik sermayeleri yüksek olan çalışanların, örgütsel ortamda daha uygun bilişsel ve duygusal seviyelerde çalıştıkları gözlemlenmiştir (Fredrickson ve Losada, 2005). Bu durumun psikolojik sermaye ve onun alt bileşenlerini oluşturan umut, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserliğin çalışanların görevleri esnasında ortaya koyacakları duygu durumları üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca Duygusal Olaylar Teorisi de (Weiss ve

Cropanzano, 1996), çalışanların işyerinde gerçekleşen olaylara ve içinde bulundukları psikolojik durumlara (umut, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik) göre hizmet verdiği müşterilerine karşı gösterecekleri duygusal tepkiler üzerinde etkili olabileceğine vurgu yapmaktadır. Söz konusu teoriler ışığında, psikolojik sermayeleri yani hedeflere başarıyla ulaşma konusunda umutlu sorumluluk alma konusunda özgüvenleri yüksek, zorluklara karşı dayanıklılık gösteren ve iyimser kişilerin çalışma ortamlarına gerçek doğal duygularını aktarabileceği düşünülmektedir. Bu durumun tersi ise, çalışanların müşterilerine veya karşısındakilere hissetmediği duyguları sanki hissediyormuşçasına rol yapmasına neden olabilecektir. Yukarıda belirtilen kavramsal ve kuramsal yaklaşımlardan hareketle, psikolojik sermaye ve alt boyutları ile duygusal emek alt boyutları arasında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**Hipotez 1:** Psikolojik sermaye (umut, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik) yüzeysel rol yapmayı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 2:** Psikolojik sermaye (umut, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik) derinden rol yapmayı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 3:** Psikolojik sermaye (umut, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik) doğal duygu gösterimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Katılımcılar

Çalışmanın katılımcılarını Akdeniz bölgesinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma katılımcıları kapsamına, anılan otellerdeki yönetim ve idari faaliyetlerde görevli personel dâhil edilmemiştir. Araştırmada, ele alınan değişkenler arasındaki nedensel ilişkinin test edilebileceği ve araştırmanın kuramsal bağlamına uygun (convenience) bir kitle olması noktasından hareketle, söz konusu otellerde çalışan toplam 149 personelin anket yoluyla toplanan verileri analiz için uygun bulunmuştur. Çalışma katılımcılarının % 74'ü (110) erkek, % 26'sı (39) kadındır. Medeni durumlarına bakıldığında, % 31'i (46) evli, % 69'u (103) ise bekârdır. Ayrıca katılımcıların % 61'i (92) lise ve daha aşağı, % 20'si (29) ön lisans, % 19'u (28) ise lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların % 73'ü (107) 30 yaş altı, geri kalan % 27'si (42) 31 yaş üstüdür.

#### 3.2. Çalışmada Kullanılan Ölçüm Araçları

##### 3.2.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Çalışmada, Luthans ve arkadaşları (2007a) tarafından geliştirilen 24 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek, her biri 6 maddeden oluşan umut (hope), öz-yeterlilik (self-efficacy) psikolojik dayanıklılık (resilience) ve iyimserlik (optimism) olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Erkmen ve Esen (2013) tarafından yapılmıştır. Ölçekte cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Hiçbir Zaman, 5=Her Zaman). Ölçekteki maddeler "Çalışma alanımda hedef belirlemede kendime güvenirim", "Her probleme ilişkin çok sayıda çözüm yolu bulunmaktadır" şeklindeki maddelerden oluşmaktadır. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonucunda ölçeğin birinci ve ikinci düzey çok faktörlü uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Birinci düzey çok faktörlü modelin uyum iyiliği değerleri  $\Delta\chi^2=205.671$ ,  $sd=62$ ,  $\Delta\chi^2/sd=3.317$ ,  $RMSEA=0.071$ ,  $CFI=0.908$ ,  $GFI=0.912$ ,  $AGFI=0.868$  olarak tespit edilmiştir. Psikolojik sermayenin her bir alt boyutu için Cronbach alfa katsayıları; psikolojik dayanıklılık için 0.73, umut için 0.78, iyimserlik için 0.68, öz yeterlilik için ise 0.84 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam iç tutarlılığı ise 0.88 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

##### 3.2.2. Duygusal Emek Ölçeği

Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından iki farklı ölçekten istifade edilerek geliştirilmiş ve ölçeğin Türkçe geçerliliği Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından yapılarak kullanılmıştır. Ölçek yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olmak üzere üç alt boyut ve 13 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki maddeler, "Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım", "Müşterilere sergilediğim duygular samimidir" gibi maddelerden oluşmaktadır. Çalışmada ölçeğin geçerliliği için, Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Birinci

düzye çok faktörlü modele ait uyum iyiliği değeri;  $\Delta\chi^2=94.937$ ,  $sd= 27$ ,  $\Delta\chi^2/sd= 3.516$ ,  $RMSEA= 0.072$ ,  $CFI= 0.897$ ,  $GFI= 0.923$ ,  $AGFI=0.861$ 'dir. Duygusal emeğin her bir alt boyutu için Cronbach alfa katsayıları; yüzeysel rol yapma için 0.89, derinden rol yapma için 0.80, doğal duygular için ise 0.90 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam iç tutarlılığı ise 0.72 olarak tespit edilmiştir. Bu değeri ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

#### 4.Bulgular

Çalışma sonucunda elde edilen veriler SPSS 21.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada demografik özellikler (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve yaş) ile değişkenler arasında anlamlı farkların olup olmadığına bakılmıştır. Bu kapsamda, erkeklerin ve evli olanların psikolojik sermaye düzeylerinin diğerlerinden anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, 31 yaş üstü çalışanların derinden rol yapma düzeylerinin 30 yaş altı çalışanlara göre anlamlı olarak farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer demografik özellikler ile değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı farklılıklara rastlanılmamıştır.

Katılımcıların psikolojik sermaye ve alt boyutları ile duygusal emek değişkeni alt boyutlarına ilişkin verilerinin ortalamalarına, standart sapmalarına ve değişkenler arası korelasyonlarına ait sonuçlar Tablo 1'dedir.

Tablo 1: Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

| Değişkenler                  | Ort. | S. Sap. | 1    | 2       | 3      | 4       | 5       | 6       | 7       | 8              |
|------------------------------|------|---------|------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|----------------|
| Psikolojik Sermaye_G (PSG)   | (1)  | 3.32    | .681 | (0.88)  |        |         |         |         |         |                |
| Umut (UM)                    | (2)  | 3.53    | .541 | .465**  | (0.78) |         |         |         |         |                |
| Öz Yeterlilik (ÖY)           | (3)  | 3.44    | .734 | .632**  | .375** | (0.84)  |         |         |         |                |
| Psikolojik Dayanıklılık (PS) | (4)  | 2.71    | .563 | .588**  | .142*  | .212**  | (0.73)  |         |         |                |
| İyimserlik (İY)              | (5)  | 3.87    | .698 | .239**  | .582** | .423**  | .265**  | (0.68)  |         |                |
| Yüzeysel Rol Yapma (YRY)     | (6)  | 2.13    | .745 | -.293** | -.089  | -.205** | -.215** | -.257** | (0.89)  |                |
| Derinden Rol Yapma (DRY)     | (7)  | 3.22    | .911 | -.139*  | -.128* | -.088   | -.092   | -.131*  | .0146*  | (0.80)         |
| Doğal Duygular (DD)          | (8)  | 4.03    | .658 | .287**  | .224** | .249**  | .156*   | .355**  | -.487** | -.0121* (0.90) |

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Bulgulara göre genel olarak psikolojik sermaye ile yüzeysel ve derinden rol yapma arasında negatif, doğal duygu gösterimi ile pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Özellikle iyimserlik ile doğal duygu gösterimi arasındaki pozitif ilişki iyimser çalışanların daha doğal duygularla müşterilerine hizmet edebileceğinin bir göstergesi olarak açıklanabilir. Ancak analiz sonuçlarına göre, psikolojik sermaye boyutlarından umut ile yüzeysel rol yapma, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik ile de derinden rol yapma arasında anlamlı ilişkilere rastlanılmamıştır.

Çalışmada, psikolojik sermaye ve alt boyutlarının duygusal emek boyutlarını yordama gücünü belirlemek ve oluşturulan araştırma hipotezlerine cevap verebilmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizlerinde demografik değişkenlerin etkilerinin kontrol altına alınması için birinci aşamada cinsiyet, medeni durum, eğitim ve yaş değişkenleri modele girilmiştir. İkinci aşamada ise bağımsız değişkenler modele dâhil edilerek, bağımlı değişken üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Regresyon analizinde duygusal emek alt boyutları bağımlı değişken, psikolojik sermaye alt boyutları ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Duygusal emek boyutlarını yordayan demografik değişkenler ve psikolojik sermaye boyutlarının hiyerarşik regresyon analizlerine ait sonuçlar Tablo-2'dedir.

Tablo 2 : Duygusal Emeği Yordayan Psikolojik Sermayenin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

| Bağımsız Değişkenler         | Yüzeysel Rol Yapma (YRY) |              | Derinden Rol Yapma (DRY) |              | Doğal Duygular (DD) |              |
|------------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|---------------------|--------------|
|                              | $\beta$                  | $\Delta R^2$ | $\beta$                  | $\Delta R^2$ | $\beta$             | $\Delta R^2$ |
| 1. Demografik Değişkenler    |                          | .034         |                          | .081         |                     | .041         |
| Cinsiyet                     | .028                     |              | -.075                    |              | .053                |              |
| Medeni Durum                 | .035                     |              | -.086                    |              | .132*               |              |
| Eğitim                       | -.076                    |              | .062                     |              | -.039               |              |
| Yaş                          | .101                     |              | .128*                    |              | .024                |              |
| $\Delta F$                   |                          | 1.814        |                          | 5.491*       |                     | 2.993        |
| 2. Psikolojik Sermaye        |                          | .153         |                          | .083         |                     | .193         |
| Umut (UM)                    | -.079                    |              | -.069                    |              | .188*               |              |
| Öz Yeterlilik (ÖY)           | -.178*                   |              | -.084                    |              | .153*               |              |
| Psikolojik Dayanıklılık (PS) | -.159*                   |              | -.082                    |              | .165*               |              |
| İyimserlik (İY)              | -.406**                  |              | -.147*                   |              | .418**              |              |
| $\Delta F$                   |                          | 8.207**      |                          | 3.982*       |                     | 11.129**     |

\*p&lt;0,05 \*\*p&lt;0,01

Tablo 2’den de görüldüğü üzere, duygusal emek alt boyutlarından sadece derinden rol yapma genel olarak ele alınan demografik değişkenler tarafından anlamlı olarak yordanmaktadır. Psikolojik sermayenin tüm alt boyutları doğal duyguları pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Derinden rol yapmayı sadece iyimserlik negatif ve anlamlı olarak yordarken, yüzeysel rol yapma ise umut tarafından anlamlı olarak yordanmamaktadır. Ancak genel olarak bakıldığında psikolojik sermaye duygusal emek alt boyutlarının tamamını anlamlı olarak yordamaktadır. Bu bulgular psikolojik sermayesi yüksek olan otel çalışanlarını hizmet verdikleri müşterilerine karşı daha az yüzeysel ve derinden rol yaptıklarına, doğal duygularını ise daha fazla gösterdiklerine işaret etmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre; genel olarak H1 hipotezi destek bulurken, onun alt hipotezlerinden sadece “umut, yüzeysel rol yapmayı negatif ve anlamlı olarak etkiler” alt hipotezi destek görmemiştir. Yine çalışma bulguları neticesinde genel olarak H2 hipotezi destek bulmuşken, onun alt hipotezlerinden “umut, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık derinden rol yapmayı negatif ve anlamlı olarak etkiler” hipotezi desteklenmemiştir. H3 hipotezi ise, genel ve alt hipotezleri anlamında desteklenmektedir.

##### 5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, otel çalışanlarının psikolojik sermayelerinin onların hizmet verirken müşterilerine karşı göstermiş oldukları duygu gösterimlerine olan etkileri araştırılmıştır. Söz konusu araştırma için konu ile ilgili kuram ve çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında 3 ana hipotez ve bu ana hipotezlerin altında psikolojik sermaye boyutlarını içeren alt hipotezler geliştirilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular, otel çalışanlarının psikolojik sermayelerinin onların duygu gösterimlerine anlamlı olarak etki ettiğini göstermektedir. Özellikle psikolojik sermayesi, yani umut, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik seviyeleri yüksek olan çalışanların müşterilerine daha içten ve doğal davranışlarla hizmet verebilecekleri söylenebilir. Tam tersi olarak ise, psikolojik sermaye düzeyleri düşük olan çalışanların otel müşterilerine karşı sahte veya zorlama duygularla hizmet vermeleri olası olarak görülmektedir. Söz konusu sahte ve zoraki davranışlar belli bir zaman sonra çalışanlarda farklı sorunlara neden olabilecek ve işletmenin bu durumdan zarar görmesi kaçınılmaz olabilecektir. Çalışmada elde edilen sonuçlar söz konusu değişkenlerle daha önce yapılan araştırma bulguları ile örtüşmekte (Fredrickson, 2001; Fredrickson ve Losada, 2005; Kaya ve Özhan, 2012; Begenirbaş, 2015) veya benzerlikler (Tokmak, 2014; Biçkes vd., 2014) göstermektedir.

Bu çalışma ile elde edilen bulgular psikolojik sermayenin çalışanlar ve özellikle hizmet sektörü çalışanları için ne denli önemli olduğunu görmek açısından çok anlamlı olduğu düşünülmektedir. Çalışma sonrası araştırmacılara öneri olarak; psikolojik sermayenin farklı ardıl değişkenler ve farklı örneklem grupları üzerinde ele alınarak zenginleştirilmesi ve ileriye dönük olarak söz konusu değişkenlerle daha kapsayıcı ve genelebilir meta analizler yapılması söylenebilir. Ayrıca bu çalışma



bulguları işletmelerin yönetici ve İnsan Kaynakları bölümlerinde görevli olanlara önemli mesajlar vermesi açısından önemlidir. Çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. Veriler katılımcıların yalnızca kendi değerlendirmelerini yansıttığından, ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik sınırlılıkları, sonuçların değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır.

#### Kaynakça

- Ashforth, B.E. ve Humphrey, R.H. (1993). "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, 18.
- Avey, J., Wernsing, T. ve Luthans, F. (2008), "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 48-70.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, New York: W.H. Freeman.
- Basım, H.N. ve M. Begenirbaş. (2012), "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1), 77-90.
- Begenirbaş, M. (2015), "Psikolojik Sermayenin Çalışanların Duygu Gösterimleri ve Yabancılaşmalarına Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(3),249-263.
- Biçkes, D.M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö. Ve Uğur, A. (2014), "Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması", *ESOGÜ İİBF Dergisi*, 9(2), 97-121.
- Brotheridge, C. ve Grandey A. (2002), "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work", *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Çalışkan, S.E. ve Erim, A. (2010), "Pozitif Örgütsel Davranış (POD) Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD'un İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerindeki Etkileri", 18. Yönetim Organizasyon Kongresi Kitabı, 658-671.
- Çetin, F., Şeşen, H ve Basım H.N. (2013), "Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 95-108.
- Çukur, C.Ş. (2009), "Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği Geliştirme: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(2), 527-574.
- Diefendorff, J.M., Croyle M.H. ve Grosserand, R.H. (2005), "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- England, P. ve Farkas G. (1986), "Households, Employment, and Gender: A Social, Economic, and Demographic View", 1986.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2013), "Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 39(10), 23-30.
- Fredrickson, B.L. (2001), "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden and Build Theory of Positive Emotions", *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fredrickson, B.L. ve Losada, M.F. (2005), "Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing", *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
- Gooty, J., Gavin M., Johnson P., Lance F.M. ve Snow D., (2009). "In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 (4), 353-367.
- Grandey, A. (2000), "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Güler, B.K. (2009), *Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi* (Ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür), Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar, İzmit: Umuttepe Yayınları.
- Hochschild, A.R. (1979), "Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure", *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-75.
- Hochschild, A.R. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, University of California Pres.
- Hochschild, A.R. (2003), *The Commercialization of Intimate Life Notes From Home and Work*, Berkley University of California Press.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç.K. (2012). "Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Kruml, S.M. ve Geddes D. (2000), "Exploring The Dimensions of Emotional Labor:The Heart of Hoschschild's Work", *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.
- Lopez, S.J., Ciarlelli, R., Coffman, L., Stone, M. ve Wyatt, L. (2000), "Diagnosing For Strengths: On Measuring Hope Building Blocks" C.R. Snyder (Ed.). *Handbook of Hope Theory, Measures And Applications İçinde* (57-85) San Diego: Academic Press.
- Luthans, F. (2002), "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F. , Vogelgesang, G.R. ve Lester, P.B. (2006), "Developing The Psychological Capital of Resiliency",

- Human Resource Development Review, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Avolio, B.J. ve Avey, J.B. (2007a), Psychological Capital Questionnaire Self-Rater Form, Other Rater Form, Scoring Scale. Mind Garden, Inc.
- Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2007b), Psychological Capital, New York, Oxford University Press.
- Luthans, F., Avey, J. Avolio, B.J. ve Peterson, S. (2010), "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital", Human Resource Development Quarterly, 21 (1), 41-67.
- Morris, J.A. ve Feldman, D.C. (1996). "The Dimensions, Antecedents, and Consequences Of Emotional Labor", Academy of Management Review, 21, 986-1010.
- Nguyen, T.D. ve Nguyen, T. (2011), "Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam", Journal of Macro Marketing, 1-9.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, S. 181-202.
- Özgen, I. (2010), Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Seligman, M.E., Steen, T.A., Park, N. ve Peterson, C. (2005), "Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions", American Psychologist, 60(5), 410.
- Snyder, C.R. (2000). Handbook of Hope. San Diego: Academic Press.
- Steinberg R.J. ve Figart, D.M. (1999), "Emotional Demands at Work: A job Content Analysis", The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 561, 177.
- Tokmak, İ. (2014), "Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi", İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(3), 134-156.
- Uysal, A.A. (2007), Öğretmenlerde Gözlenen Duygusal Yaşantı Örüntülerinin ve Duygusal İşçiliğin Mesleki İş Doyumu Ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi, Yüksek Lisan Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wharton, A.S. ve Erickson, R.J. (1993), "Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles," Academy of Management Review.
- Zhao, Z ve Hou, J. (2009), "The Study on Psychological Capital Development on Intreprenurial Team", International Journal of Psychological Studies, 1(2), 35-40.

## ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK: BİR ÇARESİ MİDİR YALNIZLIĞIN?

**Yrd. Doç.Dr. Derya ERGUN ÖZLER**

Dumlupınar Üniversitesi

derya.eozler@ dpu.edu.tr

**Arş. Gör. İbrahim KIRMIZI**

Dumlupınar Üniversitesi

ibrahim.kirmizi@dpu.edu.tr

**Arş. Gör. Canan KIRMIZI**

Dumlupınar Üniversitesi

canan.kirmizi@dpu.edu.tr

### ÖZET

Üniversite yılları, öğrenciler için son derece zorlayıcı bir süreç olabilmektedir. Bu süreçte birçok stres faktörüyle karşı karşıya kalan genç birey, bir taraftan yeni hayatına uyum sağlamaya çalışırken diğer taraftan da yetişkin olma yolunda ilerlemektedir. Yeni bir çevreye alışma, bir grubun üyesi olma, geleceğe dair planlar oluşturma gibi pek çok durum öğrencilerde farklı sorunları ortaya çıkararak, olumsuz duygulara yol açabilir. İşte stres oluşturu bu durumlarla başa çıkmada önemli bir kaynak olan öğrenilmiş güçlülük kavramı, öğrencilere hayatlarında karşılaşacakları bu değişikliklerle mücadele etmede büyük yarar sağlayacaktır. Öğrenilmiş güçlülük, bireylerin hedefledikleri amaca ulaşmalarında acı, olumsuz duygu ve düşünce gibi içsel olayların bozucu etkisini kontrol altına alabilmek için başvurdukları davranışsal ve bilişsel yetenekler olarak tanımlanmaktadır (Rosenbaum, 1983). Yalnızlık ise insanların birbirinden fiziksel olarak uzak olma halinden öte, kişilerin sosyal etkileşimden uzak ruh halini ve zihinsel durumunu ifade etmektedir (Şişman ve Turan, 2004:119). İki tür yalnızlıktan söz edilebilir. Bunlar insanlar arasındaki samimi, duygusal ilişkilerin yoksunluğundan ortaya çıkan duygusal yalnızlık ile bireyler arasında sosyal ilişkilerin olmamasından kaynaklanan sosyal yalnızlıktır (Weiss 1973). Yalnızlığın oluşumunda çevreyle olan ilişkilerin yetersizliği hesaba katıldığında üniversite yıllarının ani değişiklikleri içinde barındıran bir süreç olması nedeniyle, öğrencilerin sıklıkla duygusal ve sosyal anlamda kendisini yalnız hissettiği gözlemlenmiştir. Bu çalışmada üniversite öğrencilerinin öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin, duygusal ve sosyal anlamda yalnızlık duygusu hissedip hissetmediklerinin ve eğer böylesi bir yalnızlık hissediyorlarsa, bu yalnızlık duygusundan kurtulmada öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin ne düzeyde etkili olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmada öğrenilmiş güçlülük Rosenbaum'un geliştirmiş olduğu "Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği" ile, yalnızlık ise R. S. Weiss (1973) tarafından oluşturulan ve Russel vd., (1984) tarafından revize edilen "Duygusal ve Sosyal Yalnızlık Ölçeği" kullanılarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Veriler anket yoluyla elde edilmiş olup, örneklem olarak Dumlupınar Üniversitesinde okuyan işletme öğrencileri seçilmiştir. Elde edilen veriler istatistiki programlar aracılığıyla ile analiz edilerek üniversite öğrencilerinin öğrenilmiş güçlülük ve yalnızlık düzeyleri belirlenmiştir. Araştırma bulguları, yapılan korelasyon ve regresyon analizleri ile öğrenilmiş güçlülük kavramının yalnızlık üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** üniversite öğrencisi, öğrenilmiş güçlülük, duygusal ve sosyal yalnızlık

### 1.Giriş

Günümüz dünyasının pek çok alandaki değişim hızı ve doğurduğu sonuçlar insanlar üzerinde kaçınılmaz bir psikolojik baskı yaratmakta ve modern günlük yaşantıda stres her geçen gün daha da fazla insanı etkilemektedir. Kişiyi zorlayan, kapasitesini azaltan ve olumsuz duygulara sevk eden stresin artık gençler arasında da sıkça görüldüğü ve stres oluşumuna farklı birçok faktörün neden olduğu belirtilmektedir. Aile ortamından uzaklaşarak hayata atıldıkları önemli bir değişim süreci olan üniversite yılları gençler için başlı başına stres oluşturu bir durumdur. Üniversitede öğrenci olmanın yanı sıra farklı bir sosyal ortam içerisine giren bu gençler eğitim süresi boyunca birçok sorunla yüzleşmekte ve aileden yardım almaksızın tek başlarına sorunların üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar. Birçok genç bireyin bu olası sıkıntılı durumlarla başa çıkmada zorluk yaşayarak olumsuz duygulara kapıldığı tartışmasız bir gerçektir. Yalnızlık, hissedilen bu olumsuz duygular arasında en önemlilerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Evrensel bir kavram olan yalnızlık, günümüzde insanlık tarihinin gelişimiyle birlikte değişen sosyo-kültürel yapı, teknoloji ve dinamiklerin etkisiyle daha yoğun bir şekilde yaşanan bir sorun haline gelmiştir. Özellikle gençler, farklı ortamlara girdikleri üniversite yıllarında yalnızlık duygusunu daha sık yaşamakta ve yalnızlık; yabancılaşma, güvensizlik ve ilişkilerde yüzeyselliği de beraberinde getirerek genç bireylerin hayatlarını daha da zorlaştırmaktadır. Hissedilen bu olumsuz duyguları önlemede, genç bireylerin kendisini denetleme ve olumsuz duygularla başa çıkması oldukça önemlidir. Literatürde öğrenilmiş güçlülük olarak tanımlanan bu beceriler karşılaşılan zorluklarla mücadelede bireylere yardımcı olmaktadır.

Öğrenilmiş güçlülük; bireylerin hedefleri üzerinde ilerlerken karşılaştıkları olumsuz duygu ve düşünce gibi içsel olayların karıştırıcı/bozucu etkisini kontrol altında tutabilmek için başvurdukları davranışsal ve bilişsel yetenekler olarak da ifade edilmektedir (Rosenbaum, 1983). Dolayısıyla öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek olan bireyler, öz kontrol becerilerini kullanarak kötü olayların performansları üzerinde yaratabileceği olumsuz etkileri azaltabilmektedirler. Bu çalışmada, öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan öğrencilerin kendilerini daha az yalnız hissedecekleri ve kötü durumlarla daha kolay başa çıkabilecekleri öngörülmüştür. Çalışma temel olarak iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda kavramsal çerçeve başlığı altında, öğrenilmiş güçlülük ve yalnızlık kavramları, ikinci kısımda ise konu ile ilgili yapılan araştırmanın metodolojisi ve bulguları üzerinde durulmuştur.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Öğrenilmiş güçlülük kavramı olarak ilk kez Meichenbaum (1977) tarafından kullanılarak insan davranışlarını açıklamada bireysel faktörlerden biri olarak ifade edilmiştir (Çakır, 2009:21-23). Bu kavram, bireylerin içsel tepkilerini oto-kontrol şekliyle düzenleyen beceri ve davranışların bir toplamı olarak tanımlanabilir (Rosenbaum, 1983: 54-73). Bireyin fizyolojik ve duygusal tepkileriyle başa çıkmak için bireysel becerilerinden faydalanması, problemi tanımlama, planlama, seçenekleri değerlendirme ve sonuçları öngörme gibi problem çözme stratejilerini kullanması vb. davranışlar öğrenilmiş güçlülük kapsamı içinde yer alır. Diğer bir ifade ile öğrenilmiş güçlülük, bireylerin olumsuz bir durumla karşı karşıya kaldıklarında bilinçli olarak bu durumdan ne derece başarıyla kendilerini kurtarabildiklerini gösterir (Dağ, 1991).

Öğrenilmiş güçlülük kavramının temelinde Staat (1968) tarafından ortaya atılan bireylerin sahip olduğu kişisel davranış repertuarı veya temel davranışlar, Bandura'nın öz-yeterlilik ve sosyal öğrenme konusunda yaptığı çalışmalar (1977a;1977b) ile yine Bandura ve Kanfer (1977)'in yaptığı öz-kontrol ile ilgili araştırmalar yer almaktadır. Rosenbaum'a göre kişilerin içsel yaşam olaylarını düzenlemede kullandıkları bu kişisel davranış repertuarı; çocukluk çağından itibaren (Rosenbaum, 1988, bilişsel yollarla (Rosenbaum, 1983), sosyal ve fiziksel çevreyle olan etkileşimleri sonucunda, bilgi ve yönergelerle formel bir eğitim olmaksızın elde edilir. Dolayısıyla bireylerin olumsuz durumlarla başa çıkabilmesi geçmiş deneyimleri, yaşantıları ve öğrendikleri ile yakından ilişkilidir (Siva, 1991). Rosenbaum (1980). Rosenbaum ve Ben-Ari (1985), öğrenilmiş güçlülükte dört temel strateji ve davranış olduğunu belirtmiştir. Bunlar; duygusal ve fizyolojik tepkilerle başa çıkabilmek adına kendine telkinde bulunabilme, problem çözme stratejilerini uygulayabilme, uzak hedeflere ulaşabilmek adına anlık ödülleri erteleyebilme ve içsel olaylarla ilgili tüm bu davranışları yapabileceğine inanmadır.

Yalnızlık ise son zamanlarda üzerinde sıkça durulan ve yarattığı sonuçlarla hayatı tehdit edebilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin mevcut olan sosyal ilişkisiyle arzuladığı sosyal ilişki arasındaki tutarsızlıklar sonucunda oluşan olumsuz psikolojik durum yalnızlık olarak tanımlanmaktadır (Peplau ve Perlman, 1982: 31). Başka bir ifade ile yalnızlık; özlem, boşluk, mutsuzluk gibi duygulara yol açan, bireyin kişisel ve sosyal ilişki yetersizliğinin bilişsel farkındalığıdır (Booth, Barlett ve Bohnsack 1992: 157-162). Weiss (1973) yalnızlığın, bireylerin gereksinim duyduğu sosyal ilişkilerin eksikliğine veya sosyal ilişkileri bulunmasına rağmen bu ilişkilerde içtenliğin, duygusallığın ve yakınlığın bulunmamasına gösterilen bir tepki olabileceğini öne sürmüştür. Jones ve Hebb (2003) yalnızlık tanımlamalarında değinilen temel noktalardan bahsetmişlerdir. Bu temel noktalar, yalnızlığın; sosyal ilişkilerdeki eksiklikler ile ilgili olduğu, bireylerin algılamaları ve beklentilerine bağlı bir süreç olduğu ve istenilmeyen olumsuz yaşantılar olarak ifade edilebileceği şeklinde sıralanabilir.

Yapılan birçok araştırmaya göre genel olarak insanlarla ilgili iki tür yalnızlıktan söz edilebilir. Bunlardan biri duygusal yalnızlık diğeri ise sosyal yalnızlıktır (DiTommaso ve Spinner, 1997; Hsu, Hailey ve Range, 1986; Russell, Cutrona, Rose ve Yurko, 1984; Sadler ve Johnson, 1980). Duygusal yalnızlık, kişinin çevresindeki aile, eş, sevgili gibi insanlarla yeterince samimi ve yakın ilişkiler kuramaması şeklinde tanımlanırken, sosyal yalnızlık ise kişinin çevresinde gereksinim duyduğu herhangi bir arkadaşlık ilişkisinin bulunmamasından kaynaklanan bir durum olarak ifade edilmektedir. Duygusal yalnızlık; dostluk, flört gibi samimi ve yakın ilişkilerin yokluğuyla veya kayıpla oluşmaktadır. Bu yalnızlığın yaşanması durumunda bireyler kaygı, terk edilmişlik, aşırı hassasiyet ve anlamsız korkular yaşayabilmektedir. Sosyal yalnızlık ise daha çok taşınma, şehir değiştirme gibi bireyin sosyal çevresini değiştirdiği durumlarda yaşanabilir. Can sıkıntısı, amaçsızlık, depresyon gibi davranış problemleri sosyal yalnızlık ile ilişkilendirilmiştir (Weiss, 1973).

Mc Whiter (1997) öğrencilere yönelik olarak yaptığı araştırmada, yalnızlık, öğrenilmiş güçlülük ve kendine güven arasındaki ilişkiyi incelemiş ve öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek olan öğrencilerin daha az oranda sosyal yalnızlık yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Erözkan ve Deniz (2012)' in yaptığı çalışmada da öğrenilmiş güçlülük ile yalnızlık arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Öğrenilmiş güçlülüğün bireylerde hissedilen yalnızlığı azaltmada önemli bir kaynak olduğu gözlemlenmiştir.

### 3. Araştırma Metodolojisi

Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylerin, içsel olayları daha kolay kontrol ederek daha az düzeyde yalnızlık hissedecekleri öngörülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda araştırmamızın amacı bireylerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin, hissettikleri yalnızlık üzerinde etkili olup olmadığını ve etkili ise ne oranda etkili olduğunu belirlemeye çalışmaktır. Bu bağlamda öğrenilmiş güçlülüğün yalnızlığın alt boyutlarını hangi düzeyde etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma Dumlupınar Üniversitesi'nde okuyan işletme öğrencileri ile gerçekleştirilmiştir. Tesadüfi örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 376 kişiden anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS 13 programında analiz edilmiştir. İlgili anket formu öğrenilmiş güçlülüğü ölçmek için Rosenbaum'un geliştirmiş olduğu "Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği" ile, yalnızlık ise R. S. Weiss (1973) tarafından oluşturulan ve Russel vd., (1984) tarafından revize edilen "Duygusal ve Sosyal Yalnızlık Ölçeği" kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

### 4. Verilerin Analizi Ve Bulgular

Bu kısımda araştırmanın örnekleme, modeli, hipotezleri, anketin güvenilirliği ve elde edilen verilerin analizi ile hipotez testleri ve elde edilen sonuçların yorumları yer almaktadır. Araştırmanın örneklemini Dumlupınar Üniversitesi İşletme bölümünde eğitim alan tesadüfi olarak seçilen 376 lisans öğrencisi oluşturmaktadır. Araştırmanın demografik değişkenlerini cinsiyet, sınıf, yerleşim yeri ve ailenin ekonomik durumu oluşturmaktadır.

**Tablo 1: Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular**

| Cinsiyet          |         |       | Sınıf                   |     |       |
|-------------------|---------|-------|-------------------------|-----|-------|
|                   | Frekans | Yüzde |                         |     |       |
| Kadın             | 209     | 55,5  | 1.Sınıf                 | 103 | 27,4  |
|                   |         |       | 2.sınıf                 | 77  | 20,5  |
|                   |         |       | 3.sınıf                 | 89  | 23,7  |
|                   |         |       | 4.sınıf                 | 106 | 28,2  |
| Erkek             | 167     | 44,4  | Total                   | 376 | 100,0 |
| Total             | 376     | 100,0 |                         |     |       |
| Yerleşim Yerleri  |         |       | Ailenin Ekonomik Durumu |     |       |
| Akdeniz           | 37      | 9,8   | 1000tl <                | 63  | 16,8  |
| Doğu Anadolu      | 19      | 5,1   | 1000-2000 tl            | 160 | 42,6  |
| Ege               | 84      | 22,3  | 2000-3000 tl            | 90  | 23,9  |
| Güneydoğu_Anadolu | 14      | 3,7   | 3000-4000 tl            | 31  | 8,2   |
| İç_Anadolu        | 87      | 23,1  | 4000tl >                | 32  | 8,5   |
| Marmara           | 97      | 25,8  | Total                   | 376 | 100,0 |
| Karadeniz         | 38      | 10,1  |                         |     |       |
| Total             | 376     | 100,0 |                         |     |       |

Araştırmaya katılanların demografik bilgileri Tablo 1'de yer almaktadır. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında %44,4'ünün erkek, %55,1'inin kadın olduğu görülmektedir. Anketi

cevaplayanların öğrenim durumları incelendiğinde; en yüksek sınıf ortalamasının %28,2'yle dördüncü sınıf öğrencisi olduğu belirlenmiştir. Yerleşim yerleri açısından incelendiğinde katılımcıların yerleşim yerlerinin ağırlıklı olarak Marmara bölgesinde (%25,8) olduğu görülmektedir. Araştırmanın modelinde öğrenilmiş güçlülük olmak üzere bir bağımsız değişken sosyal ve duygusal yalnızlık olmak üzere iki bağımlı değişken bulunmaktadır.

H<sub>1</sub>:Öğrenilmiş güçlülük düzeyi, hissedilen yalnızlığı anlamlı olarak etkilemektedir.

H<sub>2</sub>:Öğrenilmiş güçlülük düzeyi, yalnızlık boyutlarından duygusal yalnızlığı anlamlı olarak etkilemektedir.

H<sub>3</sub>:Öğrenilmiş güçlülük düzeyi, yalnızlık boyutlarından sosyal yalnızlığı anlamlı olarak etkilemektedir.

**Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

|                                     | Madde Sayısı | Ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayıları |
|-------------------------------------|--------------|--------------------------------------|
| Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği          | 36           | ,826                                 |
| Duygusal ve Sosyal Yalnızlık Ölçeği | 10           | ,765                                 |

Uygulanan anketin güvenilirlik sonuçlarına bakıldığında her bir faktörün yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Tablo 2’de görüldüğü gibi öğrenilmiş güçlülük ölçeğinin güvenilirliği 0,826, yalnızlık ölçeğinin güvenilirliği ise 0,765 olarak bulunmuştur.

**Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları**

| Değişkenler           | 1       | 2      | 3      | 4 |
|-----------------------|---------|--------|--------|---|
| 1.Öğrenilmiş Güçlülük | 1       |        |        |   |
| 2.Yalnızlık           | -0,48** | 1      |        |   |
| 3.Duygusal Yalnızlık  | -0,42** | 0,87** | 1      |   |
| 4.Sosyal yalnızlık    | -0,43** | 0,86** | 0,68** | 1 |

\*p<0,05, \*\*p<0,01

Öğrenilmiş güçlülük ile yalnızlık boyutları arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 3’de görüldüğü gibi tüm boyutlar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında en güçlü ilişkinin öğrenilmiş güçlülük ile yalnızlık boyutlarından sosyal yalnızlık arasında olduğu görülmektedir (r:0,43, p<0,01).

**Tablo 4: Öğrenilmiş Güçlülük Ve Yalnızlık Arasında Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu**

|                     | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F(Değeri) Anova | Anova P Değeri | Beta  | T Değeri | P Değeri |
|---------------------|----------------|----------------------------|-----------------|----------------|-------|----------|----------|
| Öğrenilmiş Güçlülük | ,230           | ,226                       | 57,079          | ,000           | -,480 | -7,555   | ,000     |

Bağımlı değişken: Yalnızlık

Tablo 4’de yer alan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır (F: 57,079, p=0,0001<0,05). Araştırma sonucuna göre yalnızlık düzeylerindeki değişimin %22’ sini öğrenilmiş güçlülük açıklamaktadır. Buna göre “Öğrenilmiş güçlülük düzeyi, hissedilen yalnızlığı anlamlı olarak etkilemektedir” şeklinde ifade edilen H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmektedir. Bağımsız değişken olan öğrenilmiş güçlülüğün bağımlı değişken olan hissedilen yalnızlığı istatistiksel olarak anlamlı (p=0,0001<0,05) ve negatif yönde (β=-,480) etkisi bulunmaktadır.

**Tablo 5: Öğrenilmiş Güçlülük Ve Duygusal Yalnızlık Arasında Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi**

|                     | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F(Değeri) Anova | Anova P Değeri | Beta  | T Değeri | P Değeri |
|---------------------|----------------|----------------------------|-----------------|----------------|-------|----------|----------|
| Öğrenilmiş Güçlülük | ,182           | ,177                       | 41,01           | ,000           | -,420 | -6,403   | ,000     |

Bağımlı değişken: Duygusal Yalnızlık

Tablo 5’de yer alan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır (F:42,514, p=0,0001<0,05). Araştırma sonucuna göre duygusal yalnızlıktaki

değişimin %17, 8'ini öğrenilmiş güçlülük açıklamaktadır. Buna göre “Öğrenilmiş güçlülük düzeyi, yalnızlık boyutlarından duygusal yalnızlığı anlamlı olarak etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen  $H_2$  hipotezi desteklenmektedir. Bağımsız değişken olan öğrenilmiş güçlülüğün bağımlı değişken olan duygusal yalnızlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,0001<0,05$ ) ve negatif yönde ( $\beta=-,427$ ) etkisi bulunmaktadır.

**Tablo 6: Öğrenilmiş Güçlülük Ve Sosyal Yalnızlık Arasında Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi**

|                     | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | F(Değeri)<br>Anova | Anova<br>P Değeri | Beta  | T Değeri | P Değeri |
|---------------------|-------|-------------------|--------------------|-------------------|-------|----------|----------|
| Öğrenilmiş Güçlülük | ,182  | ,178              | 42,514             | ,000              | -,427 | -6,526   | ,000     |

Bağımlı değişken: Sosyal Yalnızlık

Tablo 6'de yer alan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ( $F:42,514$ ,  $p=0,0001<0,05$ ). Araştırma sonucuna göre sosyal yalnızlık değişimin %17,8'sini öğrenilmiş güçlülük açıklamaktadır. Buna göre “Öğrenilmiş güçlülük düzeyi, yalnızlık boyutlarından sosyal yalnızlığı anlamlı olarak etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen  $H_3$  hipotezi desteklenmektedir. Bağımsız değişken olan öğrenilmiş güçlülüğün bağımlı değişken olan sosyal yalnızlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,0001<0,05$ ) ve negatif yönde ( $\beta=-,427$ ) etkisi bulunmaktadır.

### 5. Sonuçlar Ve Öneriler

Üniversite dönemi gençler açısından yepyeni bir çevreyle karşılaştıkları gelecekteki hayatlarını şekillendiren önemli bir süreçtir. Bu süreçte yaşanan değişimler ve kısa süre içinde farklılaşan ortamlar gençler üzerinde baskı yaratmakta ve onları yalnızlığa itmektedir. Özellikle üniversitenin ilk yıllarında adaptasyon sorunu yaşayan bireylerin duygusal ve sosyal anlamda yalnızlığı yoğun bir şekilde yaşadıkları gözlemlenmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar da bu kanıyı destekler nitelikte olup birinci ve ikinci sınıfların hissettikleri yalnızlık düzeylerine ilişkin ortalamaların üst sınıflara oranla daha fazla olduğu ortaya konulmuştur. Alt sınıfların daha çok sosyal anlamda bir yalnızlık hissettiği, üst sınıflarda ise duygusal yalnızlık ortalamalarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeninin üniversiteye yeni başlayanların ortam değişikliğinden ötürü arkadaş bulmada zorlanmaları olduğu düşünülmektedir. Diğer demografik değişkenler açısından sonuçlara bakıldığında ise, kadınların öğrenilmiş güçlülük düzeyinin erkek bireylere göre daha yüksek olduğu, hissedilen sosyal ve yalnızlık düzeylerine ilişkin ortalamalarda ise erkek bireylerin ortalamalarının yüksekliği dikkat çekmektedir. Kadınların erkeklere oranla ortamlara kolaylıkla uyum sağlayabilen, dışa dönük ve iletişime açık kişiliklerinin bu durum üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Memleket ve gelir durumuna göre ise öğrenilmiş güçlülük ve yalnızlık düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Araştırmada temel olarak öğrencilerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin hissettikleri yalnızlık üzerinde bir etkisinin olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır. Elde edilen sonuçlar daha önce yapılan araştırmalarla örtüşerek, öğrenilmiş güçlülüğün yalnızlık üzerinde bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Ancak bulgular yorumlandığında öğrenilmiş güçlülük ile yalnızlık arasında kuvvetli bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu durum hissedilen yalnızlığın sadece birey bazlı değerlendirilemeyeceğini, çevresel değişkenlerin de yalnızlık üzerinde etkili olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Bireyin olumlu başa çıkma becerilerine sahip olmasına karşın, yapı olarak uyum sağlamadığı bir ortamda yalnızlık duygusuna kapılma ihtimali her zaman bulunmaktadır. Ancak öğrenilmiş güçlülük düzeyi hissedilen bu yalnızlığın daha olumsuz duygulara sebebiyet vermeden içselleştirilmemesi hususunda önemli bir kaynak olabilmektedir. Dolayısıyla öğrenilmiş güçlülüğün yalnızlığa bir çare olup olmadığı hususu farklı örneklerle test edilmelidir. Sonuç olarak yalnızlık günümüz toplumunun önemli sorunları arasında başı çekmektedir. Bu açıdan gençlerin yalnızlığına dikkat çeken bu araştırma son derece önemlidir. İleride yalnızlık kavramının olumsuz etkisini azaltmada öğrenilmiş güçlülük ile birlikte kontrol odağı, öz yeterlilik gibi kavramların etkisini belirlemeye yönelik farklı örneklerle üzerinde farklı çalışmaların yapılması literatür açısından ilgi çekici olacağı düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Booth, R., Bartlett, D. ve Bohnsack, J. (1992). An examination of the relationship between happiness, loneliness and shyness in college students. *Journal of College Students Development*, 33, 157-162.
- Çakır, Ö. (2009) Çalışma Yaşamında Öğrenilmiş Güçlülük ve İş Stresi ile Başa Çıkmada Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Dağ, İ. (1991) Rosenbaum'un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği'nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği ve Geçerliği, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 2, (4), 269-274.
- Di Tommaso E., Spinner, B. (1997), "Social and Emotional Loneliness: A Reexamination of Weiss' Typology of Loneliness", *Personality and Individual Differences*, 22, 417-427.
- Erözkan, A., Deniz, S. (2012). "The Influence of Social Self-Efficacy and Learned Resourcefulness on Loneliness". *The Online Journal of Counselling and Education*, 1(2), 57-74
- Jones, W.H., Hobbs, S.A., ve Hockenbury, D. (1982). Loneliness and social skill deficits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 682-689.
- Hsu, L.R., Hailey, B.J., Range, L.M. (1986), "Cultural and Emotional Components of Loneliness and Depression", *Journal of Psychology*, 121 (1), 61-70.
- Mc Whirter, B. T. (1997). Loneliness, learned resourcefulness, and self-esteem in college students. *Journal of Counseling and Development*, 75, 460-469.
- Peplau, L.A. ; Perlman, D. (1982), "Perspectives On Loneliness" Peplau L A.;Perlman D. (Ed.) *Loneliness:A Sourcebook of Current Theory, Research And Therapy*, New York:Wiley-Inter Science
- Russell, D., Cutrona, C.E., Rose, J., Yurko, K. (1984), "Social and Emotional Loneliness: An Exploration of Weiss's Typology of Loneliness", *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (6) 1313-1321.
- Rosenbaum, M., Jaffe, Y. (1983). Learned Helplessness: The role of individual differences in learned resourcefulness. *British Journal of Social Psychology*, 22, 215– 225.
- Rosenbaum, M., & Ben-Ari, K. (1985). Learned helplessness and learned resourcefulness: effects of noncontingent success and failure on individuals differing in self-control skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 198-215.
- Siva, A. N. (1991) İnfertilite'de stresle baş etme, öğrenilmiş güçlülük ve depresyonun incelenmesi. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Nörolojik ve Psikiyatrik Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. Turan, S.(2004) "Bazı Örgütsel Değişkenler Açısından Çalışanların İş Doyumu Ve Sosyal - Duygusal Yalnızlık Düzeyleri (MEB Şube Müdür Adayları Üzerinde Bir Araştırma)". *Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 5 Sayı: 1 Haziran
- Weiss, R. S. (1973). *Loneliness: The experience of emotional and social isolation*. Cambridge, MA: MIT Press.



## 9. OTURUM

### “KİŞİLİK”

#### **Türkiye’deki Beş Faktör Kişilik Özellikleri Araştırmalarının Meta Analizi**

Doç. Dr. Fatih Çetin, Doç. Dr. İpek Kalemci Tüzün, Prof. Dr. H. Nejat Basım

#### **Sorumluluk Kişilik Özelliğinin Presenteeism -Hastayken İşe Gelme- Davranışları**

#### **Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**

Dr. Harun Yıldız, Dr. Bora Yıldız, Dok. Öğr. Vedat Moloğlu

#### **Liderin Kişilik Özelliklerinin Lider-Üye Etkileşimine Etkisi**

Mehmet Kahya, Doç. Dr. Faruk Şahin

#### **Kişilik Faktörleri ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel**

#### **Politikanın Rolü**

Dok. Öğr. İnan Eryılmaz, Arş. Gör. Deniz Dirik, Prof. Dr. Sevinç Köse

## TÜRKİYE'DEKİ BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARAŞTIRMALARININ META ANALİZİ

**Doç.Dr. Fatih Çetin**

Niğde Üniversitesi, fatih\_cetin@ymail.com

**Doç.Dr. İpek Kalemci Tüzün**

Başkent Üniversitesi, tuzun@baskent.edu.tr

**Prof.Dr. H.Nejat Basım**

Başkent Üniversitesi, nbasim@baskent.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışmada ulusal beş faktör kişilik özellikleri ile bu özellikler arasındaki etkileşimler ve söz konusu etkileşimlerde bağlamın düzenleyicilik rolü araştırılmıştır. Ayrıca çalışma bulgularının ileride kültürlerarası yapılacak araştırmalara temel oluşturması da amaçlanmıştır. Bu amaca uygun olarak ulusal örneklemelerde yapılmış toplam 35 araştırma (N=11275) istatistikleri kullanılarak meta analiz yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlar; beş faktör kişilik boyutlarının tümünden yüksek skorlar alındığını; dışadönüklük, gelişime açıklık, özdisiplin ve uyumluluk arasında pozitif yönlü, nörotiklik ile öz disiplin arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğunu; çalışan ve öğrenci örneklemeleri bağlamında gelişime açıklık ve özdisiplin ortalamalarının ve uyumluluk-özdisiplin ile özdisiplin-nörotiklik ilişkisinin farklılaştığını göstermiştir.

**Anahtar kelimeler:** Meta analiz, Beş faktör kişilik, Çalışan, Öğrenci

#### 1.Giriş

Kültürlerarası karşılaştırma çalışmalarında odaklanılan konuların başında kişilik özellikleri gelmektedir. Özellikle davranışsal nitelikleri gösteren İngilizce kelimelerin yapısal olarak analiz edilmesi ve ulaşılan sonuçların kültürler arasında fonksiyonel ve kuramsal denkliliğine ilişkin bulgular, bu çalışmalara ivme kazandırmıştır. Böylelikle kültürlerin kişilik özelliklerine ilişkin bulgular elde edilerek, yapılan karşılaştırmalarla bölgesel ve kültürel kişilik profillerinin ortaya çıkarılmasına ilişkin çalışmaların yapılabilmesine olanak sağlamaktadır.

Kişiliği, sergilenen davranış örnekleriyle açıklamaya çalışan, ancak kuramsal bir yaklaşımın ötesinde; kelimelere uygulanan faktör analizleri sonuçlarıyla ortaya çıkarılan beş faktör kişilik özellikleri, psikoloji biliminde olduğu kadar örgütsel davranış alanında da sıklıkla kullanılan bir kişilik değişkenidir (Block, 2010). Kişiliğin temelde dışadönüklük, uyumluluk, gelişime açıklık, özdisiplin ve nörotiklik olarak adlandırılan beş boyuttan oluştuğunu öne süren bu analitik yaklaşım, birçok kültürde yapılan çalışmalarla uluslararası geçerliliğini kanıtlamıştır (McCrae vd., 2005; Fruyt vd., 2009). Ulusal yazında benzer kişilik özelliklerini ele alan birçok çalışma olmasına karşın, ulusal kişilik özelliklerini araştıran uluslararası karşılaştırma çalışma sayısı çok sınırlıdır. Ayrıca bu çalışmalarda kullanılan örneklem sayısının az olduğu ve örneklemin nitelik açısından zengin olmadığı da görülmektedir. Bu çerçevede mevcut çalışmanın amacı, ulaşılabilen ulusal çalışmalarda elde edilen bulgulardan hareketle, ulusal kişilik profilinin, kişilik özellikleri arasındaki etkileşimlerin ve bu etkileşimlerde bağlamın düzenleyicilik rolünün olup olmadığının ortaya çıkarılarak, kültürlerarası yapılacak araştırmalar için bir başlangıç oluşturulmasıdır.

#### 2.Yöntem

##### 2.1.Dâhil etme kriterleri (Inclusion criteria)

Dahil etme kriteri olarak belirlenen koşullar: (1) beş faktör kişilik özelliklerini nicel olarak ölçümlenmesi, (2) çalışmaların ulusal örneklem üzerine yapılmış olması, (3) çalışmaların yayımlanmış olması (yayımlanmamış tezler de dahil edilmiştir), (4) çalışmalarda değişkenlere ve ilişkilere ilişkin istatistiklerin (ortalama, standart sapma, iç tutarlılık, korelasyon katsayıları, anlamlılık dereceleri) tam olarak verilmiş olması, (5) çalışmalarda çocuk ve ergen örneklem kullanılmaması (üniversite öğrencileri araştırmaya dahil edilmiştir) olarak belirlenmiştir.

##### 2.2. Literatür taraması (literature search)

Kapsamlı bir literatür taraması için Tübitak-Ulakbim'e bağlı Sosyal Bilimler ve Akademik Dergi Park, YÖK Ulusal Tez Merkezi, Akademia Sosyal Bilimler (ASOS), Erişime Açık Dergiler (Directory of Open Access Journals, DOAJ), EBSCO ve Google Akademik veri tabanlarında, ayrıca İnternet'te (Ör:

[www.google.com.tr](http://www.google.com.tr)) “beş faktör”, “beş faktör kişilik” ve “big five” terimleri ile başlıklarda ve anahtar kelimelerde arama yapılmıştır. Yukarıda belirtilen dâhil etme kriterleri ışığında aramalar yapılmış, sonrasında toplam 72 çalışmaya ulaşılmış ( $n=29587$ ), ancak çalışmaların birçoğunda dâhil etme kriterlerinden birisi olan kişilik boyutlarına ilişkin temel istatistiklerin raporlanmamasından ve bazı çalışmaların ise aynı yazarın tezinden üretilmesinden dolayı, araştırma ancak 35 çalışma üzerinden yürütülebilmektedir ( $n=11275$ ). Araştırmada kullanılan örneklemin % 56’sını çalışanlar ( $n=6315$ ) % 44’ünü öğrenciler ( $n=4960$ ) oluşturmaktadır.

### 2.3. Değişken kodlama (Variable coding)

Beş faktör kişilik özelliklerine yönelik araştırmalar her ne kadar yapısal olarak benzer kişilik örüntüsüne işaret etse de kişilik özelliklerinin adlandırılması uluslararası yazında olduğu kadar ulusal yazında da farklılaşmaktadır. Örneğin tek bir boyut için “Duygusal denge”, “Duygusal dengelilik”, “Duygusal dengesizlik”, “Duygusal istikrarsızlık”, “Duygusal istikrar”, “Nevrotiklik”, “Nörotiklik”, “Nörotisizm”, Nörotizm”, “Nörotik”, “Duygusalılık”, “Duygusal tutarsızlık” gibi olumlu/olumsuz yönüyle birçok adlandırmanın olduğu görülmüştür. Mevcut çalışmada beş faktör kişilik boyutları “dışadönüklük”, “uyumluluk”, “özdisiplin”, “gelişime açıklık” ve “nörotiklik” olarak adlandırılmış ve tüm çalışmalarda yer alan farklı adlandırmaların bu kategoride toplanması sağlanmıştır. Ayrıca ters olarak ölçümlenen ve sonuçta ters yönlü elde edilen ilişkiler, çalışmalarda kullanılan ölçüm biçimine göre tekrar ters çevrilmiş ve değişkenler arası ilişkiler bu çerçevede yeniden düzenlenerek bir standartlaştırma yapılmıştır. Bu süreçte ölçüm biçimini ayrıntılı raporlamayan çalışmalar araştırma dışında tutulmuştur. Araştırmada ayrıca öğrenci ve çalışan örnekleminden elde edilen sonuçlarda bir farklılaşma olup olmadığını test etmek amacıyla çalışmalar örnekleme göre ayrı kodlanmıştır.

### 2.3.Etki büyüklüğü istatistiğinin hesaplanması (Effect size statistic)

Etki büyüklüğünün hesaplanmasında değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı istatistiği ( $r$ ) seçilmiştir. Hunter ve Schmidt (2004)’in öne sürdüğü meta analiz prosedürleri doğrultusunda; kullanılan ölçeklerden kaynaklanan hataların düzeltilmesinde ölçeklere ilişkin iç tutarlılık değerleri kullanılarak gözlemlenen korelasyon katsayıları düzeltilmiştir (iç tutarlılık raporlamayan çalışmalar için tüm çalışmaların ortalama iç tutarlılık değeri hesaplanmıştır). Araştırma amacımız popülasyona ilişkin gerçek etkileri ortaya çıkarmak olduğundan, her bir çalışmanın kendisine özgü etki büyüklüğünü hesaba katan (etki büyüklüklerinin dağılımını hesaplayarak) rassal etkiler modeli (random effects model) kullanılmıştır. Sonuçta popülasyona ilişkin ağırlıklı ortalama korelasyon katsayıları ( $\rho$ ) ve bunlara ilişkin etki büyüklükleri elde edilmiştir.

### 2.5.Düzenleyici etki (Moderating effect)

Kişilik özelliklerinin ifade edilmesinde içinde bulunulan sosyal bağlamın etkilerine ilişkin bulgular (Sheldon vd., 1997; Robinson, 2009), araştırmada öğrenci ve çalışanların kişiliklerine ilişkin ifadelerinde farklılıklar olabileceğini göstermektedir. Bağlamsal açıdan kişilik ifadelerinde farklılık olup olmadığını belirlemek için araştırmada örneklem biçiminin düzenleyicilik etkisi test edilmiştir. Test için Q istatistiği referans alınarak homojenlik analizi yapılmıştır. Düzenleyicilik etkisinin belirlenmesinde alt gruplar arasındaki heterojenliğin anlamlılığı ve Hunter ve Schmidt (2004)’in önerdiği alt gruplardaki etki büyüklüğünün birbiriyle çakışmaması kriterleri referans alınmıştır.

## 3.Bulgular

Beş faktör kişilik özelliklerine yönelik ortalamalar ile aralarındaki ilişkilere yönelik elde edilen ağırlıklı ortalama korelasyon katsayıları Tablo-1’de sunulmuştur. Buna göre kişilik özelliklerinden dışadönüklük (Ort.=3.77, SS=.066, GA=3.64-3.90), uyumluluk (Ort.=3.51, SS=.066, GA=3.38-3.64), özdisiplin (Ort.=3.64, SS=.006, GA=3.49-3.80) gelişime açıklık (Ort.=3.77, SS=.068, GA=3.64-3.90), ve nörotiklik (Ort.=2.81, SS=.099, GA=2.61-3.00) boyutlarından ortalamadan yüksek değerler aldıklarını göstermektedir. Bu sonuçlar katılımcıların dışadönüklüğü, uyumluluğu, özdisiplini, nörotikliği ve gelişime açıklığı yüksek kişiler olduğunu göstermektedir.

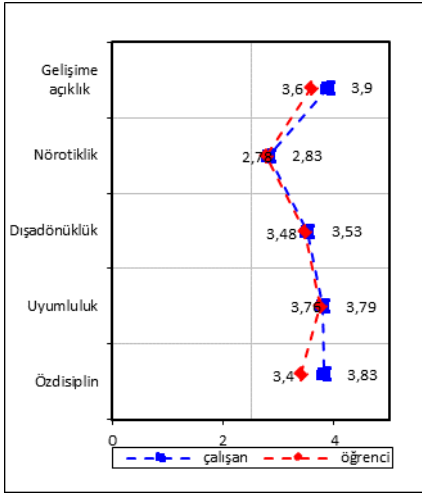
**Tablo-1 Ortalamalar ve ağırlıklı ortalama korelasyon katsayıları**

|                                    | (1) | (2) | (3) | (4) |
|------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| <b>Ort.=3.77, SS=.066,</b>         |     |     |     |     |
| 1.Dışadönüklük GA=3.64-3.90, k=35, | 1   |     |     |     |
| N=11275                            |     |     |     |     |

|                       |                                                                                                                                                                                                                     |   |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 2.Uyumluluk           | Ort.=3.51, SS=.066, $\rho$ =.22,<br>GA=3.38-3.64, k=35, EB=.11-.32,<br>N=11275 k=16, N=5537                                                                                                                         | 1 |
| 3.Özdisiplin          | Ort.=3.64, SS=.006, $\rho$ =.17, $\rho$ =.28,<br>GA=3.49-3.80, k=35, EB=.07-.27, EB=.20-.35,<br>N=11275 k=16, N=5537 k=16, N=5537                                                                                   | 1 |
| 4.Gelişime<br>açıklık | Ort.=3.77, SS=.068, $\rho$ =.33, $\rho$ =.27, $\rho$ =.28,<br>GA=3.64-3.90, k=35, EB=.14-.50, EB=.16-.38, EB=.18-.38,<br>N=11275 k=16, N=5537 k=16, N=5537 k=16, N=5537                                             | 1 |
| 5.Nörotiklik          | Ort.=2.81, SS=.099, $\rho$ =-.09, $\rho$ =.01, $\rho$ =-.17, $\rho$ =.05,<br>GA=2.61-3.00, k=35, EB=-.26-.09, EB=-.13-.16, EB=-.31-.03, EB=-.17-.06,<br>N=11275 k=16, N=5537 k=16, N=5537 k=16, N=5537 k=16, N=5537 |   |

Ort.=ortalama, SS.=standart sapma, GA=güven aralıkları (%95), k=çalışma sayısı, N=örneklem,  $\rho$ =popülasyonda tahmin edilen korelasyon katsayısı, EB=etki büyüklüğü (%95)

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise dışadönüklük ile uyumluluk ( $\rho$ =.22, EB=.11-.32), özdisiplin ( $\rho$ =.17, EB=.07-.27) ve gelişime açıklık ( $\rho$ =.33, EB=.14-.50) arasında; uyumluluk ile özdisiplin ( $\rho$ =.28, EB=.20-.35) ve gelişime açıklık ( $\rho$ =.27, EB=.16-.38) arasında; özdisiplin ile gelişime açıklık ( $\rho$ =.28, EB=.18-.38) arasında düşük seviyelerde pozitif yönlü; özdisiplin ile nörotiklik ( $\rho$ =-.17, EB=-.31-.03) arasında düşük seviyede negatif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar karşılıklı olarak, dışadönüklük, uyumluluk, özdisiplin ve gelişime açıklık arttıkça diğerlerinin de arttığını; nörotikliğin artmasının ise yalnızca özdisiplinin azalmasıyla (veya tersi) ilişkili olduğunu göstermektedir.



Şekil-1 Çalışan ve öğrenci örneklemelerine ait ortalamalar

Araştırmada araştırılan diğer bir konu öğrenciler ile çalışanlar arasında kişilik özelliklerinin ifadesinde anlamlı bir farklılığın olup olmadığıdır. Bu amaçla öğrenci ve çalışan örneklemelerine ait kişilik ortalamaları Şekil-1'de görülmektedir. Elde edilen sonuçlar çalışanların öğrencilere göre gelişime açıklık (Ort.çalışan=3.90, SS=.065, Ort.öğrenci=3.60, SS=.064) ve özdisiplin (Ort.çalışan=3.84, SS=.066, Ort.öğrenci=3.40, SS=.061) kişilik boyutlarından daha yüksek puanlar aldıklarını ve yapılan t testi sonuçlarının bu farklılığın anlamlı olduğunu ortaya çıkarmıştır ( $t_{\text{gelişime açıklık}}=197.65$ ,  $p<0.01$ ;  $t_{\text{özdisiplin}}=283.30$ ,  $p<0.01$ ).

Tablo-2 Örneklemelere ait düzenleyicilik etkisi analizi

|     |         | $\rho$ | EB(%95)  |           | Q    |
|-----|---------|--------|----------|-----------|------|
|     |         |        | en düşük | en yüksek |      |
| D-U | Çalışan | .22    | .09      | .33       | .007 |
|     | Öğrenci | .23    | .00      | .43       |      |
| D-G | Çalışan | .37    | .28      | .45       | .148 |
|     | Öğrenci | .27    | -.23     | .67       |      |
| D-Ö | Çalışan | .21    | .08      | .33       | .877 |
|     | Öğrenci | .11    | -.07     | .28       |      |
| D-N | Çalışan | -.03   | -.20     | .13       | .446 |
|     | Öğrenci | -.16   | -.47     | .17       |      |
| U-G | Çalışan | .30    | .18      | .42       | .269 |

|     |         |      |      |      |         |
|-----|---------|------|------|------|---------|
|     | Öğrenci | .23  | -.02 | .46  |         |
| U-Ö | Çalışan | .35  | .28  | .43  | 6.044*  |
|     | Öğrenci | .17  | .07  | .28  |         |
| U-N | Çalışan | .03  | -.18 | .25  | .207    |
|     | Öğrenci | -.01 | -.20 | .15  |         |
| G-Ö | Çalışan | .32  | .22  | .42  | .659    |
|     | Öğrenci | .22  | -.01 | .43  |         |
| G-N | Çalışan | -.04 | -.15 | .06  | .014    |
|     | Öğrenci | -.06 | -.31 | .19  |         |
| Ö-N | Çalışan | -.03 | -.14 | .11  | 8.763** |
|     | Öğrenci | -.39 | -.54 | -.14 |         |

\*p<.05, \*\*p<.01, D=dışadönüklük, U=uyumluluk, G=geişime açıklık,

Ö=özdisiplin, N=nörotiklik,  $k_{\text{çalışan}}=10$ ,  $k_{\text{öğrenci}}=6$ ,  $N_{\text{çalışan}}=3152$ ,

$N_{\text{öğrenci}}=2385$ ,  $p$ =doğrulanmış korelasyon katsayısı, EB=etki büyüklüğü

Araştırmada analiz edilen diğer konu ise kişilik boyutları arasındaki ilişkilerde örneklemin düzenleyici bir etkisi olup olmadığıdır. Bu amaçla yapılan düzenleyicilik analiz bulguları Tablo-2’de sunulmuştur. Popülasyonda tahmin edilen korelasyon katsayıları incelendiğinde, uyumluluk-özdisiplin ( $\rho_{\text{çalışan}}=-.35$ , %95GA=-.28-.43;  $\rho_{\text{öğrenci}}=.17$ , %95GA=.07-.28) ve özdisiplin-nörotiklik ( $\rho_{\text{çalışan}}=-.03$ , %95GA=-.14-.11;  $\rho_{\text{öğrenci}}=-.39$ , %95GA=-.54--.14) arasındaki ilişkilerde çalışan ve öğrenci örneklemeleri arasındaki heterojenliğin anlamlı olduğu ve etki büyüklüğü güven aralıklarının birbirleriyle çakışmadığı görülmektedir. Bu durum çalışan ve öğrenci gruplarının kişilik ifadelerinin bu iki ilişkide farklılaştığını göstermektedir.

#### 4.Değerlendirme ve sonuç

Beş büyük kişilik olarak ifade edilen kişilik sınıflandırması ulusal ve uluslararası literatürde en çok kabul gören kişilik sınıflamalardan birisidir. Beş faktör kişilik sınıflandırması, birey seviyesinde analize odaklanan çalışmalarda, bireysel davranış üzerindeki etkisiyle pek çok çalışmaya konu olmuştur. Söz konusu sınıflama özellikle örgütsel davranış çalışmalarında işgücü seçme ve yerleştirme, kariyer yönlendirme ve performans değerlendirmede önemli bir araç olarak örgüt işlevselliğine hizmet etmektedir.

Bu çalışmada Türkiye örneklemini ile gerçekleştirilen ve beş faktör kişilik özelliklerini ele alan araştırma bulguları ışığında, ulusal kişilik profilinin, özellikler arasındaki etkileşimlerin ve bu etkileşimlerde bağlamanın bir rolü olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, ulusal kişilik profilinin dışadönüklüğü, gelişime açıklığı, özdisiplini, uyumluluğu ve nörotikliğinin genel olarak yüksek olduğu görülmüştür. Mevcut bulgular, tüm kişilik boyutlarından genel olarak yüksek skorların elde edildiği ve ulusal örneklemelerin yer aldığı kültürlerarası çalışmalarda ulaşılan sonuçları desteklemektedir. Kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, dışadönüklük, uyumluluk, özdisiplin ve gelişime açıklık özellikleri arasında düşük seviyelerde olumlu yönlü; özdisiplin ile nörotiklik arasında ise düşük seviyede olumsuz yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Yapılan ilişkisel analiz bulguları da ilgili çalışmalardaki benzer sonuçları desteklemiş, ancak nörotikliğin yalnızca bir kişilik boyutuyla düşük seviyedeki ilişkisi ortaya çıkarılabilmektedir. Kişiliğin ikinci seviyede gelişimsel boyutunun unsurları dikkate alındığında (nörotiklik, uyumluluk ve özdisiplin) kendilikle ilgili olumsuz veya olumlu değerlendirmelerin temelde nörotiklik ile özdisiplin boyutlarında toplandığından bahsedilebilir (uyumluluk diğer kişilerle olan süreçleri kapsamaktadır). Bu çerçevede elde edilen anlamlı ilişki, kişinin her iki boyutta da kendisini değerlendirmesi sonucunda ve elde edilen ters yönlü ilişkinin ise, kişinin öz kendiliğine yönelik genel olumlu/olumsuz bakış açılarını yansıtması sonucunda ortaya çıktığını görmek mümkündür. Bağlamsal açıdan değerlendirildiğinde, öğrencilere göre çalışanların kendilerini daha fazla gelişime açık ve özdisiplinli olarak ifade ettikleri belirlenmiştir. Beş faktör kişilik özelliklerinin bağlamsal süreçlerde farklılaştığına ilişkin çalışmalarda ulaşılan sonuçlar, kişilerin kendilerini her ortamda aynı biçimde ifade etmediklerini göstermektedir (Sheldon vd., 1997; Robinson, 2009). Özellikle iş arkadaşlarıyla olan bağlam içinde kişilerin kendilerini daha fazla özdisiplinli olarak ifade etmesi (genel arkadaşların olduğu bağlama göre), özdisiplin-iş performansı ilişkili çerçevesinde literatürde elde edilen bulguları desteklemektedir. Ancak bazı çalışma bulguları kişilerin iş arkadaşlarından daha çok genel arkadaşların içinde kendilerini daha fazla gelişime açık olarak ifade ettiklerini (Robinson, 2009) göstermesine karşın, mevcut çalışma iş çevresi bağlamında kişilerin kendilerini daha fazla gelişime açık olarak ifade ettiklerini göstermektedir. Bu sonuç, kişilerin kendilerini gelişime açık olarak ifade

etmede, iş ve okul çevresi dinamiklerinin neler olabileceğine ilişkin gelecek çalışmalarda incelenmesi gereken bir duruma işaret etmektedir. Öte yandan çalışan ve öğrenci örneklemindeki farklılık incelendiğinde, uyumluluk-özdisiplin ve özdisiplin-nörotiklik ilişkisinin anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Çalışanlarda pozitif yönlü uyumluluk-özdisiplin ilişkisinin öğrencilere göre daha güçlü olduğu, ancak negatif yönlü özdisiplin-nörotiklik ilişkisinin ise daha zayıf olduğu belirlenmiştir. Bağlamsal açıdan düşünüldüğünde iş çevresinde pozitif yönlü uyumluluk-özdisiplin ilişkisinde, belirli amaç etrafında çalışma arkadaşlarıyla birlikte çalışma zorunluluğu ile birlikte kişisel disiplin ve kontrollü olma zorunluluğuna ilişkin ortamın etkileri görülmektedir. Buna karşın okul çevresinde iş çevresine göre negative yönlü özdisiplin-nörotiklik ilişkisinin daha güçlü olmasının hangi çevresel dinamiklere bağlı olduğu konusu, gelecek çalışmalarda araştırılması gereken bir durum olarak karşımıza çıkmıştır.

Çalışmada ulaşılan tüm sonuçlar; yayımlanmamış çalışmalara veya ulaşılmasına izin verilmeyen tezlere ulaşılamaması, ulaşılan çalışmalardaki eksik istatistikler için diğer çalışmalardan hesaplanan ortalama istatistiklerin kullanılması kısıtları altında değerlendirilmelidir. İlgili alanda daha önce yapılmış (ya da yazarların ulaşamadığı) bir meta analiz çalışmasının olmayışı literatüre önemli bir katkı olarak değerlendirilebilir, ancak gelecek çalışmalarda öncelikle hesaplanan istatistiklerin tam sunulması, yöntemsel olarak öz değerlendirme dışında yöntemlerin kullanılması, çeşitli gruplar çerçevesinde (kadın/erkek, yönetici/çalışan vb.) analizlerin raporlanması gelecek meta analiz çalışmaları için önem taşımaktadır.

#### Kaynakça

- Allik, J. ve McCrae, R.R. (2004), "Toward a Geography of Personality Traits: Patterns of Profiles Across 36 Cultures", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(1), pp. 13-28.
- Block, J. (2010), "The Five-Factor Framing of Personality and Beyond: Some Ruminations", *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 21(1), pp. 2-25.
- DeGeest, D.S. ve Schmidt, F.L. (2010), "The impact of research synthesis methods on industrial–organizational psychology: The road from pessimism to optimism about cumulative knowledge", *Research Synthesis Methods*, 1, pp. 185-197.
- Fruyt, F.D., De Bolle, M., McCrae, R.R., Terracciano, A. Costa, P.T. ve arkadaşları (2009), "Assessing the Universal Structure of Personality in Early Adolescence: The NEO-PI-R and NEO-PI-3 in 24 Cultures", *Assessment*, 16, pp. 301-311.
- Hunter, J.E. ve Schmidt, F.L. (2004). *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*, 2nd edn, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- McCrae R.R., Terracciano A. ve arkadaşları (2005), "Universal features of personality traits from the observer's perspective: Data from 50 cultures", *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, pp. 547-561.
- Robinson, O.C (2009). On the SocialMalleability of Traits Variability and Consistency in Big 5 Trait Expression Across Three Interpersonal Contexts. *Journal of Individual Differences*, 30(4), 201–208.
- Sheldon, K.M., Ryan, R.M., Rawsthorne, L.J., & Ilardi, B. (1997), "Trait self and true self: Cross-role variation in the big-five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being", *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1380–1393.
- Terracciano, A. ve Arkadaşları (2005), "National Character Does Not Reflect Mean Personality Trait Levels in 49 Cultures", *Science Magazine*, 310, pp. 96-100.

## **SORUMLULUK KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN PRESENTEEISM –HASTAYKEN İŞE GELME– DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Dr. Harun YILDIZ**

dryildizharun@gmail.com

**Dr. Bora YILDIZ**

dr.borayildiz@gmail.com

**Dok. Öğr. Vedat MOLOĞLU**

vedatmologlu@gmail.com

### **ÖZET**

Presenteeism çalışanın hasta olduğu halde işe gelmesidir. Presenteeism bireysel performans ve üretkenlik üzerindeki önemli etkisi olan ve büyüyen bir örgütsel problemdir. Literatürde presenteeismin özellikle sağlık ve üretkenlik ile ilgili sonuçlarına odaklanılmasına rağmen, presenteeismin örgütsel ve bireysel belirleyicileri ile ilgili çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu kapsamda yapılan araştırmanın amacı, sorumluluk kişilik özelliği ve presenteeism (hastayken işe gelme) davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Kolayda örneklem yöntemi ile ulaşılan 168 sağlık çalışanı araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır. Analiz sonuçları sorumluluk kişilik özelliğinin, iş çıktılarına odaklanan işi tamamlama isteğinden kaynaklanan presenteeism davranışlarını pozitif olarak etkilediğini göstermiştir. Diğer yandan, sorumluluk kişilik özelliği ve dikkat dağınıklığından kaçınmadan dolayı yapılan presenteeism arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Araştırmanın teorik ve pratikteki uygulamaları ve gelecek araştırmalar için öneriler ayrıca tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sorumluluk kişilik özelliği, Beş-Faktör Kişilik Modeli, Presenteeism, Hastayken işe gelme.

### **1. Giriş**

Presenteeism 2000’li yıllardan sonra Amerikan, Birleşik Krallık ve Avrupalı bilim insanları tarafından epidemiyoloji<sup>1</sup>, iş sağlığı ve yönetim temelinde yürütülen araştırmalarla önem kazanmıştır (Simpson, 1998; Virtanen et al., 2003; Yıldız ve Yıldız, 2013). Bu araştırmalarda genel olarak presenteeismin sıklığı ile onun öncülleri olan iş güvensizliği ve diğer iş özellikleri ile presenteeismin neden olduğu üretkenlik çıktıları üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi açısından birkaç araştırma dışında bu davranışlara yeterince odaklanılmamıştır (Johns, 2010). Türkiye’de yapılan bazı araştırmalarda ise Johns’un (2010) araştırma önerisi dikkate alınarak bu davranışların örgütsel bağlamdaki yeri ve önemi incelenmiştir (Yıldız vd., 2015; Yıldız ve Yıldız, 2013). Yıldız ve Yıldız (2013) tarafından yapılan araştırmada bu davranışların sebepleri ve sonuçları belirlenmiş özellikle bu davranışların yarattığı verimlilik kayıplarına odaklanılmıştır. Ancak ilgili alanyazında presenteeismin bireysel belirleyicilerinden olan kişilik ile ilgili araştırmaların oldukça sınırlı olduğu tespit edilmiştir (Nandi and Nandi, 2014). Bu nedenle özellikle nöbet gibi yoğun iş saatleri ile çalışması gereken sağlık çalışanlarının presenteeism yapmalarına neden olan sorumlu kişilik özelliğinin presenteeism ile olan ilişkisi araştırma kapsamında incelenmiştir.

### **2. Teorik Çerçeve**

#### **2.1. Presenteeism/Sözde Var Olma Olgusu (Presenteeism)**

Presenteeism, hasta iken işte bulunma durumu/davranışı olarak tanımlanmaktadır (Hansen ve Andersen, 2008; Caverley vd., 2007; Meerding vd., 2005; D’Abate, 2007; Kompier ve Cooper, 1999; Cooper, 1998). Presenteeism veya sözde var olma literatürde “presenteeism” (Böckerman ve Laukkanen, 2010), “sickness presence” (Hansen ve Andersen, 2008) ve “sickness presenteeism” (Caverley vd., 2007; Meerding vd., 2005) gibi terimlerle ifade edilmektedir. Hastalık absenteizminin (hastalık nedeniyle gelmeme) tam zıddı olarak değerlendirilen sözde var olma olgusu

<sup>1</sup> Toplumdaki hastalık, kaza ve sağlıkla ilgili durumların dağılımını, görülme sıklıklarını ve bunları etkileyen belirteçleri inceleyen bir tıp bilimi dalıdır.

(presenteeism), üretkenlik ve tıbbi açıdan bir takım sorunlar yaratarak, işletmeleri önemli maliyet kayıpları ile karşı karşıya bırakmaktadır (Yen vd., 1991; Yen vd., 2003; Boles vd., 2004; Burton vd., 2006; Johns, 2010; Aronsson ve Gustafsson, 2005).

## 2.2. Sorumluluk Kişilik Özelliği (Conscientiousness)

Kişilik, bireyin diğer bireylerle etkileşime geçerken ve etkileşimde bulunurken sergilediği ölçülebilir özelliklerin toplamından oluşan bir kavramdır (Robbins ve Judge, 2011). Bu araştırmada presenteeism davranışını sergileyen çalışanların kişilik özelliklerinin belirlenmesinde yaygın olarak kabul edilen Beş Faktör Kişilik Modeli kullanılmıştır (Goldberg, 1995: 36). Beş Faktör Kişilik Modeli beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar (Goldberg, 1995: 31); dışa dönüklük (surgency veya extraversion), uyumluluk (agreeableness), sorumluluk (conscientiousness), duygusal kararlılık (tersi nörotizm) (emotional stability (tersi neuroticism)) ve deneyime açıklıktır (openness to experience, intellect veya culture). Bu boyutlardan sorumluluk kişilik özelliği sözde var olma davranışının (presenteeism) en önemli belirleyicidir (Nandi ve Nandi, 2014). Bu nedenle araştırma kapsamında sadece sorumluluk kişilik özelliği detaylı olarak açıklanmıştır.

## 2.3. Sorumlu Kişilik Özelliği ile Presenteeism Olgusu (Hastayken İşe Gelme) Arasındaki İlişki

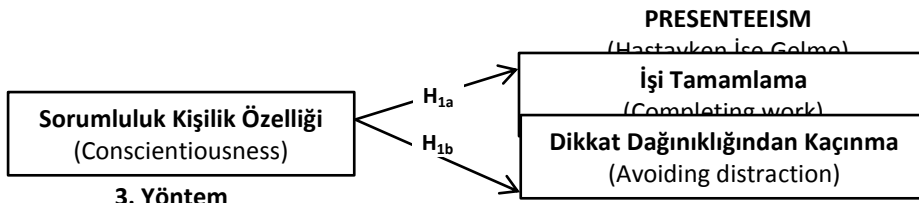
Sorumluluk kişilik özelliği ile presenteeism (hastayken işi gelme) davranışları arasındaki nedensel ilişki *Sosyal Bilişsel Teorisi (Social Cognitive Theory)* kapsamında açıklanmıştır (Bandura, 1986, 1999; Bandura vd., 1996). Sosyal Bilişsel Teori, kişilerin kendi davranışları ve düşünceleri üzerinde öz-düzenleyici (self-regulatory) bir mekanizma ile kontrol sahibi olduklarını vurgulamaktadır. Bu mekanizma otomatik olmayan, seçime bağlı olan ve kişiden kişiye göre değişen bir sitemdir ve aktif edildiğinde ise (Bandura vd., 1996), kişisel ahlaki standartlar bir değerlendirme sistemi olarak kullanılmaktadır. Böylece bireyler kendi içsel ahlaki standartlarına ile uyumlu olarak doğru kabul ettikleri şekilde, pozitif veya negatif davranış sergilerler (Bandura vd., 1996; Hystad vd., 2014). Bu anlamda bu çalışmada sorumluluk eğilimine sahip çalışanların hasta olmalarına rağmen işlerini tamamlama isteği gibi nedenlerle işyerine gelme davranışlarını sergilemesinde bu öz-düzenleyici mekanizmanın aktif bir rol oynaması söz konusudur (Bandura, 1999; Barrick ve Mount, 2012: 230). Bu teorik çerçevede, sorumluluk kişilik özelliği ile presenteeism davranışları arasında pozitif bir nedensel ilişki olduğu ileri sürülmektedir.

Bu kapsamda ileri sürülen hipotezler ve araştırma modeli aşağıda sunulmuştur:

**H<sub>1a</sub>:** Sorumluluk kişilik özelliğine sahip olmanın, işi tamamlama isteğinden kaynaklanan sözde var olma (presenteeism) davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Sorumluluk kişilik özelliğine sahip olmanın, dikkat dağınıklığından kaynaklanan sözde var olma (presenteeism) davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

### Şekil 1: Araştırma Modeli



## 3. Yöntem

### 3.1. Amaç

Alanyazında örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi kapsamında yeterince araştırılmayan presenteeism (hastayken işe gelme) davranışlarının temel belirleyicilerinin tespit edilmesi, bu davranışların altında yatan temel mekanizmaların anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu kapsamda yapılan çalışmanın temel araştırma sorusunu "Sorumluluk kişilik özelliği presenteeism (hastayken işe gelme) davranışlarını nasıl ve hangi yönde etkilemektedir?" ifadesi oluşturmaktadır.

### 3.2. Örneklem ve Veri Toplama Süreci



Verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Örneklem yöntemi olarak basit kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Yapılandırılmış anketler kişisel bağlantılar ve aynı zamanda online anket aracılığıyla İstanbul ilinde çalışan 250 tam zamanlı kamu sağlık çalışanlarına ulaştırılmıştır. Uygulama sonucunda toplanan 168 sağlık çalışanı araştırmanın örneklemi oluşturmuştur. Sağlık sektörünün özellikle seçilmesinin nedeni, bu sektörün 7/24 açık olması ve bu nedenle yoğun çalışma saatleri ile çalışmasıdır. Bu gibi sektörlerde çalışanların çeşitli nedenlerle (işten atılma kaygısı, çeşitli tazminatların kaybı gibi) presenteeism davranışı yapma olasılığı daha yüksektir (Martinez and Aristides, 2012).

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, cinsiyet açısından %70'i erkek, %30'u kadındır. Yaş açısından %61'i 18-35 yaş aralığında, %39'u 36 ve üstü yaş aralığındadır. Statü açısından %7'si doktor, %33'ü hemşire/ebe ve %60'ı tekniker/teknisyendir. Eğitim açısından %27'si önlisans, %54'ü lisans ve %19'u lisansüstü (yüksek lisans/doktora) eğitim derecesine sahiptir. İş deneyimi (meslekteki toplam süre) açısından %42'si 1-10 yıl, %47'si 11-20 yıl ve %11'i 21 yıl ve üstü deneyime sahiptir.

### 3.3. Ölçekler

*Sorumluluk Kişilik Özelliği:* Bu çalışmada katılımcıların sorumluluk kişilik özelliğini belirlenmesinde John (1990) tarafından geliştirilmiş olan Beş Faktör Envanteri'nin (Big Five Inventory) 9 ifadeli "sorumluluk kişilik özelliği" boyutu kullanılmıştır. Ölçek maddelerinin Türkçe güvenlik ve geçerliliği Gümüş (2009) tarafından yapılmıştır.

*Presenteeism (Sözde var olma):* Katılımcıların presenteeism (sözde var olma) davranışlarının belirlenmesinde, Koopman vd. (2002) tarafından geliştirilen 6 ifadeli Stanford Presenteeism Ölçeği (Stanford Presenteeism Scale veya SPS-6) kullanılmıştır. Ölçek, "iş tamamlama" ve "dikkat dağınıklığından kaçınma" olmak üzere 3'er maddeli iki boyuttan oluşmaktadır. Dikkat dağınıklığından kaçınma boyutuna ait 3 madde ters (reverse) olarak sorulmuştur.

### 3.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik

*Faktör Analizi Sonuçları:* İlgili boyutların geçerliliğinin sınanmasında, Kaiser Normalizasyonu ile açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi yapılırken temel bileşenler analizi (Principal Components Analysis) ile dik döndürme yöntemlerinden biri olan maksimum değişkenlik döndürmesi yapılmıştır (Hair vd., 2010). Bu döndürme metodunda minimum faktör yükü 0,40 olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda tüm maddeler faktör analizine dahi edilmiştir. Analiz sonucunda, beklenildiği gibi 3 faktör yapısı elde edilmiştir. Ancak sadece sorumluluk boyutuna ait 1 madde (Düzenli ve çok derli toplu biriyim) farklı bir faktöre yüklendiğinden dolayı analiz dışı bırakılmıştır. Bu üç faktöre ait 14 maddeye ait KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,82 olarak bulunmuş, Barlett's küresellik test sonucu da anlamlı ( $p < 0,05$ ) çıkmıştır (Kaiser, 1970; Kaiser ve Rice, 1974). Faktör yükleri ise 0,50-0,92 arasında değişmektedir. Birinci faktör olan sorumluluk kişilik özelliği için açıklanan varyans %27.554, dikkat dağınıklığından kaçınma faktörü için %19.899 ve işi tamamlama faktörü için %16.840'dır. Toplam açıklanan varyans %64.293'dur (Rotasyona 5 yinelemede ulaşılmıştır).

*Güvenilirlik Değerleri:* Sorumluluk kişilik özelliği için Cronbach's Alpha değeri 0,83; işi tamamlama boyutu için Cronbach's Alpha değeri 0,88 ve dikkat dağınıklığından kaçınma boyutu için Cronbach's Alpha değeri 0,90 olarak bulunmuştur. Ayrıca genel presenteeism (sözde var olma) davranışları için Cronbach's Alpha değeri 0,86'dır. Güvenilirlik seviyesi için Cronbach's Alpha katsayısının .70 ve üzerinde olması içsel tutarlık açısından yeterli düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Cronbach, 1951; Hair vd., 2010; Nunnally ve Bernstein, 1994).

### 4. Bulgular

Yapı geçerliliği belirlendikten sonra, IBM SPSS 22.0 paket programı aracılığıyla araştırma hipotezleri test edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Field'a (2009: 170) göre  $\pm 0,10$  korelasyon katsayısı küçük;  $\pm 0,30$  orta düzey;  $\pm 0,50$  ise büyük bir ilişkiyi temsil etmektedir. Bu noktada sorumluluk kişilik özelliği ile işi tamamlama isteğinden kaynaklanan presenteeism arasında düşük düzeyde ( $r = .22$ ;  $p < 0,01$ ) pozitif anlamlı ilişki gözlenmiştir (Tablo 1). Korelasyon analizi sonucunda, sorumluluk kişilik özelliği ve dikkat dağınıklığından kaçınma boyutu arasında bir ilişki bulunmadığından, H1b hipotezi desteklenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyonlar ve Güvenilirlik Değerleri**

| Değişkenler                       | M    | SD   | 1      | 2       | 3     |
|-----------------------------------|------|------|--------|---------|-------|
| 1. Sorumluluk Kişilik Özelliği    | 4.18 | .55  | (.83)  |         |       |
| 2. İş Tamamlama                   | 3.05 | 1.18 | .219** | (.88)   |       |
| 3. Dikkat Dağınıklığından Kaçınma | 3.61 | 1.17 | .068   | -.415** | (.90) |

Notlar: n = 168; Cronbach alfa ( $\alpha$ ) değerleri parantez içerisinde sunulmuştur. \*\* p<0.01 (tek-kuyruklu).

H1a hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi sonuçları H1a hipotezinin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $F= 7.238$ ;  $p<0,01$ ). Ayrıca kurulan regresyon modelinde Durbin-Watson değeri  $DW<2$  ( $d=1.768$ ) olduğundan otokorelasyon (serial correlation) probleminin olmadığı (Durbin ve Watson, 1971) gözlenmektedir (O'Brien, 2007). H1a hipotezi için bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı için düzeltilmiş  $R^2$  değeri .048 olarak bulunmuştur. Sorumluluk kişilik özelliği işi tamamlamadan kaynaklanan presenteeism (sözde varolma) davranışlarını %4.8 oranında etkilemektedir. Sorumluluk kişilik özelliği ( $\beta= .219$ ;  $t=2.886$ ;  $p<0,01$ ) işi tamamlamadan kaynaklanan presenteeism (sözde var olma) davranışları üzerinde aynı yönde %21.9 oranında bir etkiye sahiptir (Tablo 2).

**Tablo 2: Sorumluluk Kişilik Özelliğinin İş Tamamlama İsteğinden Kaynaklanan Presenteeism Davranışları Üzerindeki Etkisi**

| Bağımsız Değişkenler  | $\beta$ | t        | Sig.   | Sonuç       |
|-----------------------|---------|----------|--------|-------------|
| Önemli Sanal Kaytarma | .219    | 2.886    | .004** | Desteklendi |
| Düzeltilmiş $R^2$     | .048    |          |        |             |
| F                     | 8.328   | p=.004** |        |             |

\*\* p<0,01

Durbin-Watson = 1.768

#### Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonucunda hastalık ve rahatsızlık nedeni ile işine gelen çalışanların bu davranışları göstermesindeki bireysel düzeydeki temel belirleyicilerinden birisinin sorumluluk kişilik özelliğinin olduğu belirlenmiştir. Buna göre iş performansının önemli bir öncülü olan sorumluluk kişilik özelliğine sahip olunması, işe adanmışlık ve bağlılığın göstergesi olan çalışanların hastayken dahi işe gelerek işlerini yapmasını ve işlerini tamamlanmasına yönelik davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir. Bu nedenle sorumluluk düzeyi yüksek bir kişiliğe sahip olup hastayken işe gelme davranışının sadece üretkenlik karşıtı bir davranış olarak görülmesi doğru değildir. Hatta hastayken işe gelme (presenteeism) davranışları artan işgücü, hastalık izni gibi nedenlerden meydana gelebilecek olan üretkenlik kayıplarını önlemekte ve iş yaşam kalitesine ve iş-yaşam uyumuna katkı sağlamaktadır (Koopman vd., 2002; Pelletier ve Koopman, 2003). Bilindiği üzere kişiliğin en önemli belirleyicilerinden birisi kalıttır (Srivastava vd., 2003; Roberts, Walton ve Viechtbauer, 2006). Kalıtsal olarak sorumluluk sahibi kişiler özellikle işlerini yarım bırakmak istememekte ve yarım kalan işler onları huzursuz etmektedir. Çünkü düzenli, ayrıntıcı ve yapısalcı olan bu çalışanlar işleri yarım bırakmak yerine bu işleri iş yerinde tamamlamaya eğilimli olmaktadır. Bu nedenle bu kişiler hasta olmalarını fazla önemsemezler ve bunun yerine iş amaçlarını başarmaya odaklanırlar, işini tamamen bitirebilmek için yeterince enerjik hissediler ve işlerindeki zor görevleri başarılı bir şekilde bitirirler. Çalışanın işten atılma korkusu, tazminat vb. kesintilere maruz kalması gibi sebepler olmadığı sürece, kişiliğinin bir parçası olan sorumluluk duygusuyla bu davranışları yapması istenilen davranış bir şeklidir. Bu açıdan sorumluluk duygusunun işi tamamlamaya yönelik daha fazla sözde var olma davranışına (presenteeism) yol açması olumlu olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle işletmelere sorumluluk düzeyi yüksek kişilerin istihdam edilmesi, olumlu çıktılarının elde edilmesini kolaylaştıracaktır. Ayrıca üst yönetim kademelerinde yapılacak terfilerde insan kaynakları departmanlarınca sorumluluk düzeyi yüksek çalışanların belirlenmesi ve yerleştirilmesi, yüksek iş performansını ve işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayacaktır.

Araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları dikkate alındığında, gelecekte yapılacak araştırmalar için boyamsal araştırmaların yapılması ve bağımlı ve bağımsız değişkenlerin farklı kaynaklardan toplanması (yöneticiler gibi) araştırma sonuçlarını daha da destekleyecektir. Böylece zaman faktörünün kişilik üzerindeki etkisi ve gerçekten kişinin sorumlu bir kişilikte olup olmadığı

belirlenebilecektir. Ayrıca farklı sektörlerde (telekomünikasyon, eğitim gibi) ve özellikle de özel sektörde araştırma hipotezlerinin sınanmasında yarar vardır. Son olarak, gelecek araştırmalara (1) çıktı değişkeni olarak rol içi (in-role) ve rol-ötesi (extra-role veya OCB) performansının ve (2) düzenleyici (moderating) değişken olarak sektör değişkeninin (özel ve kamu) dâhil edildiği araştırma modellerinin test edilmesi önerilmektedir.

#### Kaynakça

- Aronsson, G. ve Gustafsson, K. (2005), Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-Pressure Factors and an Outline of a Model for Research, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(9), 958-966.
- Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1999), Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities, *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V. and Pastorelli, C. (1996), Mechanisms of Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency, *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 364-374.
- Barrick, M. R. and Mount, M. K. (2012), Nature and Use of Personality in Selection. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 225-251). NY, NY: Oxford University Press.
- Böckerman, P. ve Laukkanen, E. (2010), Predictors of Sickness Absence and Presenteeism: Does the Pattern Differ by a Respondent's Health? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52(3), 332-335.
- Boles, M., Pelletier, B. and Lynch, W. (2004), The Relationship between Health Risks and Work Productivity, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(7), 737-745.
- Burton, W. N., Chen, C. Y., Conti, D. J., Schultz, A. B., and Edington, D. W. (2006), The Association between Health Risk Change and Presenteeism Change, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 48(3), 252-263.
- Caverley, N., Cunningham, J. B., and MacGregor, J. N. (2007), Sickness Presenteeism, Sickness Absenteeism, and Health Following Restructuring in a Public Service Organization, *Journal of Management Studies*, 44(2), 304-319.
- Cooper, Carry L. (1998), The Changing Nature of Work, *Community Work and Family*, 1(3), 313-317.
- Cronbach, L. J. (1951), Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- D'Abate, C. P. and Eddy, E. R. (2007), Engaging in Personal Business on-the-job: Extending the Presenteeism Construct, *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 361-383.
- Durbin, J. and Watson, G. S. (1971), Testing for Serial Correlation in Least Squares Regression, III, *Biometrika*, 58(1), 1-19.
- Field, A. (2009), *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd Edition, London: SAGE Publications Ltd.
- Goldberg, L. R. (1995), What the Hell Took So Long? Donald Fiske and the Big-Five Factor Structure. In P. E. Shrout and S. T. Fiske (Eds.), *Personality Research, Methods, and Theory: A Festschrift Honoring Donald W. Fiske* (pp. 29-43). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hansen, C. D. and Andersen, J. H. (2008), Going ill to Work - What Personal Circumstances, Attitudes and Work-Related Factors are Associated with Sickness Presenteeism, *Social Science and Medicine*, 67(6), 956-964.
- Hystad, S. W., Mearns, K. J. and Eid, J. (2014), Moral Disengagement as a Mechanism between Perceptions of Organisational Injustice and Deviant Work Behaviours, *Safety Science*, 68, 138-145.
- John, O.P. (1990). The Big Five Factor Taxonomy. Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires. In L.A. Pervin (ed.) *Handbook of Personality. Theory and Research*, (pp. 66-100). New York: Guilford Press.
- Kaiser, H. F. (1970), A Second Generation Little Jiffy, *Psychometrika*, 35(4), 401-415.
- Kaiser, H. F., and Rice, J. (1974), Little Jiffy, Mark IV. Educational and psychological measurement.
- Kompiers, M. ve Cooper, C. (1999), *Preventing Stress, Improving Productivity: European Case Studies in the Workplace*, London: Routledge.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S. (2002), Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M. and Bendel, T. (2002), Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1), 14-20.
- Martinez, L. F. Ferreira, A. I., (2012), Sick at Work: Presenteeism among Nurses in a Portuguese Public Hospital, *Stress and Health*, 28(4), 297-304.
- Meerding, W., IJzelenberg, W., Koopmanschap, M. A., Severens, J. L. ve Burdorf, A. (2005), Health Problems Lead to Considerable Productivity Loss at Work Among Workers with High Physical Load Jobs, *Journal of Clinical Epidemiology*, 58(5), 517-523.
- Nandi, D. and Nandi, N. (2014), Application of Big Five Model of Personality for Employee Presenteeism in the Workplace, *Global Journal for Research Analysis*, 3(7), 162-163.

- Nunnally, J. C. and Benstein, I. H. (1994), *Psychometric Theory*, Newyork, NY: Mc-Graw Hill.
- O'Brien, R. M. (2007), A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors, *Quality & Quantity*, 41(5), pp 673-690.
- Pelletier, K. R. and Koopman, C. (2003), Bringing Health to the Bottom Line, *Business and Health*, (June 15), 21.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2011), *Organizational Behavior* (14<sup>th</sup> Ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Roberts, B. W., Walton, K. E. and Viechtbauer, W. (2006), Patterns of Mean-Level Change in Personality Traits across the Life Course: A Meta- Analysis of Longitudinal Studies, *Psychological Bulletin*, 132(1), 1-25.
- Simpson, R. (1998), Presenteeism, Power and Organizational Change: Long Hours as a Career Barrier and the Impact on the Working Lives of Women Managers, *British Journal of Management*, 9(1), 37-50.
- Srivastava, S., John, O. P., Gosling, S. D. and Potter, J. (2003), Development of Personality in Early and Middle Adulthood: Set like Plaster or Persistent Change? *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(5), 1041-1053.
- Virtanen, M., Kivimäki, M., Elovainio, J., Vahtera, J. and Ferrie, J. E. (2003), From Insecure to Secure Employment: Changes in Work, Health, Health Related Behaviors, and Sickness Absence, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60, 948-953.
- Yen, L. T. C., Edington, D. W. and Witting, P. (1991), Associations between Health Risk Appraisal Scores and Employee Medical Claims Costs in a Manufacturing Company, *American Journal of Health Promotion*, 6(1), 46-54.
- Yen, L., McDonald, T., Hirschland, D. and Edington, D. W. (2003), Association between Wellness Score from a Health Risk Appraisal and Prospective Medical Claims Costs, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(10), 1049-1057.
- Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2013), İş Yaşamında Presenteeism—Sözde Var Olma— Olgusu: Sağlık ve Verimlilik Açısından Önemi, *7. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler Kitabı (27-29 Eylül 2013)*, 819-830.
- Yıldız, H., Yıldız, B., Zehir, C. and Aykaç, M. (2015), The Antecedents of Presenteeism and Sickness Absenteeism: A Research in Turkish Health Sector, 11th International Strategic Management Conference (ISMC), 23-25 July 2015, Vienna/AUSTRIA.

## LİDERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÜZERİNE ETKİSİ

**Mehmet Kahya**

Kara Harp Okulu, kahya09@yahoo.com

**Doç. Dr. Faruk Şahin**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, faruksahin@mu.edu.tr

### Özet

Bu çalışmanın amacı, liderin kişilik özelliklerinin lider ve astları arasındaki ilişki üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmanın verisi, Ankara ilinde savunma sektöründe faaliyet gösteren bir kurumun çalışanlarından elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini belirtilen kurumdaki 737 çalışandan kolayda örneklem tekniğiyle belirlenen 153 lider-ast ikilisi oluşturmaktadır. Liderin kişilik özellikleri ile Lider-Üye Etkileşim Kalitesi arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular, liderin kişilik özelliklerinden *deneyime açıklık* faktörü ile *Lider-Üye Etkileşim Kalitesi* arasında pozitif yönde, *özdisiplin* faktörü ile *Lider-Üye Etkileşim Kalitesi* arasında negatif yönde ilişki bulunduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Kişilik, Lider-Üye Etkileşimi

### 1. Giriş

Klasik liderlik kuramları, liderin bireysel özelliklerine, davranışlarına, gücüne ya da astların ihtiyaç ve beklentilerine odaklanmakta; böylelikle liderin tüm astlarına benzer şekilde davranacağını varsaymaktadır. Lider-Üye Etkileşimi kuramı ise, liderlerin tüm astlarına aynı şekilde davranmadığını, onların her biriyle farklı ilişkiler geliştirdiğini ve bu ilişkilerin kalitesinin lider-ast davranışını etkilediğini varsaymaktadır (Schriesheim vd., 1999:64; Greguras ve Ford, 2006:433). Lider ve astları arasındaki ikili ilişkilere odaklanma yönüyle diğer liderlik kuramlarından farklılaşan Lider-Üye Etkileşimi kapsamında yapılmış çalışmalar; ikili ilişkilerin kalitesinin astların motivasyonunu pozitif yönde etkileyerek, üretkenliklerini ve verimliliklerini artırdığını, örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkıda bulunduğunu ve böylelikle örgütün faydasına daha fazla yarar sağladığını göstermiştir (Gerstner ve Day, 1997:827). Lider-Üye Etkileşiminin gerek bireysel düzeyde gerekse örgütsel düzeyde olumlu katkılarını gösteren araştırmalar olmasına karşın (Gerstner ve Day, 1997; Ilies vd., 2007; Wayne, Liden, Kraimer ve Graf, 1999), lider ve astları arasındaki ilişkiyi belirleyen unsurların neler olduğu konusunda oldukça az çalışma vardır. Bireylerin kişilik özellikleri, lider ve astları arasındaki ilk karşılaşma ve sonrasında gelişen ilişkileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Bono ve Judge, 2004; Dienesch ve Liden, 1986). Zira, yapılmış araştırmalar beş faktör kişilik özelliklerinden *dışadönüklüğün* (Phillips ve Bedeian, 1994) ve *uyumluluğun* (Bernierth ve arkadaşları, 2007; Kamdar ve Van Dyne, 2007; Nahrgang ve arkadaşları, 2009) lider ve astları arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Ancak, diğer kişilik özellikleri olan *nevrotiklik*, *özdisiplin* ve *deneyime açıklığın* lider ve astları arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediği konusunda birbirinden farklı bulgular vardır. Ülkemizde yapılan sınırlı sayıdaki araştırmalarda (Kaşlı ve Seymen, 2010:116-118; Şirin, 2012:155) *dışadönüklük*, *uyumluluk*, *özdisiplin* ve *deneyime açıklık* ile Lider-Üye Etkileşimi arasında pozitif yönlü; *nevrotiklikle* Lider-Üye Etkileşimi arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın amacı, kişilik özelliklerinin lider ve astları arasındaki ilişki üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı, “liderin kişilik özelliklerinin (*dışadönüklük*, *uyumluluk*, *özdisiplin*, *nevrotisizm* ve *deneyime açıklık*) astların değerlendirmesiyle Lider-Üye Etkileşiminin kalitesini nasıl etkilediğini” araştırmaktır.

### 2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

Kişilik, “bireyin farklı durumlarda ortaya koyduğu davranışları açıklayan, sürekliliği olan, kişilerarası, duygusal, motivasyonel, deneyime dayalı etkileşim tarzı” olarak tanımlanmakta ve *dışadönüklük*, *uyumluluk*, *nevrotiklik*, *özdisiplin* ve *deneyime açıklık* olmak üzere beş temel kişilik özelliği bulunduğu belirtilmektedir (McCrae ve Costa, 1987:81). *Dışadönüklük* boyutu yüksek olan bireyler, sosyal, enerjik, iddialı, pozitif, başkalarıyla kolay iletişim kurabilen ve diğerlerine karşı ilgili bireyler olarak kabul edilmektedir (Bono vd., 2002). *Uyumluluğu* yüksek olan bireylerin sosyal

ilişkileri sürdürme konusunda kişisel becerileri vardır ve diğerleri ile açık olarak iletişim kurabilirler. Costa ve McCrae (1992), uyumlu bireylerin; uyabilen, işbirlikçi, memnun, güven verici, fedakâr, itaatkâr bir eğilimleri olduğunu ifade etmektedir. *Özdisiplini* yüksek olan bireyler azimli, hırslı ve başarıya odaklı, dürüstlük ve gerçeğe değer veren, sorumluluk ve görev bilinci gelişmiş kişiler olarak kabul edilmektedir (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009:1278; Costa ve McCrae, 1995). Kişilik özellikleri arasında olumsuz kişilik özelliği olarak kabul edilen *nevrotiklik* “negatif bir bilişsel tarz olması ve olumsuz öz-algılara odaklanma eğilimi” olarak tanımlanmakta (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009:1278); nevrotik kişiliği yüksek olan bireylerin kaygılı, içine kapanık, sinirli bireyler iken, düşük olanların rahat, özgüvenli ve sabırlı oldukları kabul edilmektedir (Costa ve McCrae, 1995). *Deneyime açıklığı* yüksek olan bireyler, maceracı, hayalperest, yaratıcı, meraklı, kendi duygu ve düşüncelerine yönelen olarak; düşük olan bireyler ise geleneksel, tutucu ve ilgisiz olarak değerlendirilmektedir (Bono vd., 2002; Costa ve McCrae, 1995).

Liderliği, teorik olarak lider ile takipçileri arasındaki etkileşim ve ikili ilişkileri esas olarak açıklayan Lider-Üye Etkileşimi modeli, liderlerin tüm astlarına aynı şekilde davranmadığı, onlarla farklı düzey ve şekillerde ilişki kurduğu ve bu ilişkilerin lider-ast davranışını etkilediğini varsaymaktadır (Schriesheim vd., 1999:64; Greguras ve Ford, 2006:433). Dienesch ve Liden (1986:621) liderle takipçisi arasındaki ilişkinin başlangıcında, takipçinin kişisel özelliklerinin lider ve takipçi arasındaki ilişkiyi etkilediğini; ilişkinin devamında ise liderin çalışana çeşitli yetkiler vererek bilgi paylaştığını ve eğer takipçi başarılı olursa ona daha fazla güven duyarak daha fazla yetki verdiğini ifade etmektedir. Lider ile takipçisi arasındaki ilişki kalitesinin yüksek olması durumunda takipçi rutin iş görevlerinin dışında örgüte fayda sağlayacak fazladan davranışlarda bulunmakta ve bunun karşılığında da lider tarafından çeşitli ayrıcalıklar ve ödüllerle ödüllendirilmekte, kendisine daha zorlayıcı görevler verilerek, geri bildirim ve eğitim imkanı sağlanmakta; aradaki ilişki kalitesinin düşük olması durumunda ise lider tarafından takipçiye sadece rutin görevler verilmekte, daha az geri bildirim ve eğitim imkanı sağlanmaktadır (Wayne, Shore ve Liden, 1997:85-89; Göksel ve Aydın, 2012:251).

Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) kavramının işletimselleştirerek çok boyutta oluştuğunu belirten Dienesch ve Liden (1986:621-624) birinci boyutu olan *etkiyi* “etkileşimin tarafları arasında, iş ya da profesyonel değerlerden daha çok kişilerarası çekiciliğe dayanan karşılıklı ilişki” olarak; ikinci boyutu olan *katkıyı* “ilişkinin taraflarının ortak amaçlar için ortaya koydukları iş ile ilgili faaliyetlerin algılanan miktar ve kalitesi” olarak; üçüncü boyutu olan *vefakarlığı* ise “lider ve takipçilerin birbirlerine karşı vefalı olma derecesi” olarak tanımlanmaktadır. LÜE modeline dördüncü boyut olarak *profesyonel saygıyı* ekleyen Liden ve Maslyn (1998:50), bu boyutu “ilişkinin taraflarından her birinin örgüt içinde ya da dışında sahip olduğu saygınlık derecesine yönelik algı” olarak tanımlamıştır. LÜE modeli yazında çoğunlukla Dikey İkili Bağlantı Modeli, Rol Teorisi ve Sosyal Mübadele Teorisine dayandırılmaktadır (Deluga,1994).

LÜE ilişkisinde kişiliğin önemli bir rol oynadığı farklı araştırmacılar tarafından (Bono ve Judge, 2004; Barrick vd., 2005; Liden vd., 1997) ifade edilmektedir. Sosyal Mübadele Teorisi ve Rol Teorisi bireylerin kişiliğinin lider ve ast arasındaki etkileşimi etkileyeceğini öne sürmektedir (Bono ve Judge, 2004). Dolayısıyla, kişilikle LÜE arasında anlamlı bir ilişki olduğu değerlendirilerek, liderlerin beş faktör kişilik özelliklerinin her birisinin LÜE kalitesi ile ilişkili olacağı öngörülmektedir.

Kişilikle LÜE arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin; Bernerth ve arkadaşları (2007) yapmış oldukları çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinden sadece *uyumluluk* ile LÜE arasında, Phillips ve Bedeian (1994) ise *dışadönüklük* ile LÜE arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. *Uyumluluk* özelliğinin LÜE ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koyan başka çalışmalar da bulunmaktadır (Kamdar ve Van Dyne, 2007; Nahrgang vd., 2009, Sears ve Hackett, 2011). Bernerth ve arkadaşları (2008) ise yapmış oldukları çalışmada *nevrotiklik*, *özdisiplin*, *uyumluluk* ve *deneyime açıklık* ile LÜE algısı arasında negatif yönde ilişki tespit etmişlerdir. Buna karşılık Kaşlı ve Seymen (2010:116-118) kişilik özelliklerinden *uyumluluk*, *özdisiplin* ve *deneyime açıklık* ile LÜE arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Şirin (2012) ise liderlerin *dışadönüklük* ve *uyumluluk* kişilik özelliklerinin astın LÜE kalitesi algısını pozitif yönde artırdığını, diğer özelliklerinin ise astın LÜE kalitesi algısını etkilemediğini tespit etmiştir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

**Hipotez-1:** Liderin *nevrotiklik* özelliği ile Lider-Üye Etkileşimi kalitesi arasında negatif yönde ilişki vardır.

**Hipotez-2:** Liderin dışadönüklük özelliği ile Lider-Üye Etkileşimi kalitesi arasında pozitif yönde ilişki vardır.

**Hipotez-3:** Liderin deneyime açıklık özelliği ile Lider-Üye Etkileşimi kalitesi arasında pozitif yönde ilişki vardır.

**Hipotez-4:** Liderin uyumluluk özelliği ile Lider-Üye Etkileşimi kalitesi arasında pozitif yönde ilişki vardır.

**Hipotez-5:** Liderin özdisiplin özelliği ile Lider-Üye Etkileşimi kalitesi arasında pozitif yönde ilişki vardır.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Örneklem

Çalışma nicel tasarım üzerine kuruludur. Çalışmanın evrenini; Ankara ilinde savunma sektöründe faaliyet gösteren bir kurumda çalışan yaklaşık olarak 737 kişi oluşturmuştur. Çalışmanın örnekleminde yer alan lider – ast ikilisi kolayda örnekleme tekniğiyle belirlenmiş, sonuçta 153 lider – ast ikilisi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmaya katılan astların yaş ortalaması= 31,24 (s.s.= 6,40), mesleki tecrübe ortalaması= 8,76 (s.s.=7,30), liderleriyle birlikte çalışma süreleri ortalaması= 1,76 (s.s.= .93) yıl olup, %45'i (n=69) lise mezunu ve %69'u (n=105) evlidir. Liderlerin yaş ortalaması= 35.57 (s.s.=6.23), mesleki tecrübe ortalaması= 13.79 (s.s.=7.72) yıl olup, %70'i (n=107) üniversite mezunu ve %88'i (n=134) evlidir.

#### 3.2. Veri Toplama Aracı

Anket yoluyla veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Liderlere yöneltilen ankette kişilik özellikleri Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilen, *nevrotiklik*, *dışadönüklük*, *deneyime açıklık*, *uyumluluk* ve *özdisiplin* boyutlarından oluşan, 44 maddelik “Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği” ile ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Sümer ve Sümer (2005) tarafından yapılmıştır. Ölçek 7'li Likert tipindedir. Örnek madde “Başkalarıyla işbirliği yapmayı seven” şeklindedir. Bu araştırmada boyutların güvenilirlik katsayıları ( $\alpha$ ) sırasıyla .75, .80, .87, .70 ve .74 olarak bulunmuştur. Liderlere bağlı astlara yöneltilen ankette lider ve ast arasındaki ilişkiyi değerlendirmek üzere Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen 12 maddelik “Lider-Üye Etkileşim Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Genç (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçek 7'li Likert tipindedir. Örnek madde “Amirimle beraber çalışmaktan büyük keyif alıyorum” şeklindedir. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ ) .95 olarak bulunmuştur.

#### 3.3. İşlem

Veri analizi, temel ilişkisel analiz tekniği olan korelasyon ve regresyon yoluyla gerçekleştirilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

### 4. Bulgular

Araştırmada kişilik özelliklerinin faktörleri ve Lider-Üye etkileşim kalitesinin boyutlarını tespit etmek amacıyla SPSS AMOS 23.0 programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Oluşturulan ilişkisiz model, birincil seviye DFA, ikincil seviye DFA ve birincil seviye tek faktörlü model analizi sonucu; kişilik özellikleri için en iyi uyumun ikincil seviye beş faktörlü model, Lider-Üye Etkileşim kalitesi için en iyi uyumun ise birincil seviye tek faktörlü model olduğu görülmüştür. Değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo-1’de gösterilmiştir.

**Tablo-1:** Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları (N=153)

| Değişken           | Ort. | S.S. | 1       | 2      | 3     | 4     | 5     | 6 |
|--------------------|------|------|---------|--------|-------|-------|-------|---|
| 1 Nevrotiklik      | 2.92 | 1.09 | -       |        |       |       |       |   |
| 2 Dışa Dönüklük    | 5.18 | 1.10 | -,494** | -      |       |       |       |   |
| 3 Deneyime Açıklık | 5.21 | .95  | -,461** | ,637** | -     |       |       |   |
| 4 Uyumluluk        | 5.50 | .78  | -,565** | ,402*  | ,408* | -     |       |   |
| 5 Özdisiplin       | 5.59 | .95  | -,582** | ,496*  | ,612* | ,620* | -     |   |
| 6 LÜE Kalitesi     | 5.59 | 1.23 | -,051   | ,083   | ,124  | -,060 | -,111 | - |

Not: \*\* p<0.01

Tablo-1'deki sonuçlara bakıldığında; kişilik özelliklerinin kendi aralarında pozitif (nevrotiklikle negatif) ilişki ( $r = .40$  ile  $r = .64$  arasında,  $p < .01$ ) olmasına rağmen; kişilik özellikleri ile *Lider-Üye Etkileşim kalitesi* arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Araştırma modeline göre oluşturulan hipotezleri test etmek maksadıyla yapılan regresyon analizi sonucu Tablo-2'de görülmektedir.

**Tablo-2: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (N=153)**

| Değişkenler      | B     | S.H.  | $\beta$ |
|------------------|-------|-------|---------|
| Nevrotiklik      | -,159 | ,133  | -,134   |
| Dışadönüklük     | ,027  | ,132  | ,023    |
| Deneyime Açıklık | ,381  | ,164  | ,281**  |
| Uyumluluk        | -,086 | ,189  | -,052   |
| Özdisiplin       | -,429 | ,173  | -,320** |
| Sabit            | 6,429 | 1,378 |         |

Not:  $R^2=0,084$ ;  $F(5,126)=2,303$ ,  $p<0.05$

\*\*  $p<.05$

Tablo-2'ye göre çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır  $F(5,126)=2,303$ ,  $p<0.05$ . Düzeltilmiş  $R^2$  değeri  $0,084$ 'dür. Bu sonuç, Lider-Üye etkileşim kalitesindeki %8.4 oranındaki varyansın beş faktör kişilik özellikleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Ancak, Tablo-2'deki beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğunda Lider-Üye etkileşim kalitesini açıklamada sadece kişilik özelliklerinden *deneyime açıklık* ( $\beta = .281$ ,  $p<0.05$ ) ve *özdisiplin* ( $\beta = -.320$ ,  $p<0.05$ ) faktörlerinin katkısı bulunduğu görülmektedir. Diğer kişilik özelliklerinin (*dışadönüklük*, *uyumluluk* ve *nevrotiklik*) Lider-Üye Etkileşim kalitesine anlamlı bir katkısı bulunmamaktadır. Dolayısıyla araştırmamızın 3'üncü hipotezi kabul edilirken, diğer hipotezler kabul edilmemiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada liderin kişilik özelliklerinin lider ve astları arasındaki etkileşimin kalitesini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Araştırmaya katılan astlar genellikle mesleğin henüz başında, fazla tecrübesi bulunmayan ve çoğunluğu lise mezunu olan genç kişilerdir. Liderler ise nispeten sektörde daha uzun süre çalışan, tecrübesi fazla ve eğitim seviyesi daha yüksek kişilerdir. Savunma sektörü açısından düşünüldüğünde liderlerin daha tecrübeli ve yaşça büyük olanlardan oluşması anlamlıdır.

Hipotezleri test etmek maksadıyla yapılan regresyon analizine göre liderlerin *özdisiplin* özelliği ile *LÜE Kalitesi* arasında negatif yönde, *deneyime açıklık* özelliği ile *LÜE Kalitesi* arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, yazında *deneyime açıklıkla* *LÜE* arasında pozitif yönde ilişki bulunduğunu gösteren çalışmalarla (Kaşlı ve Seymen, 2010; Şirin, 2012) ve *özdisiplinle* *LÜE* arasında negatif yönde ilişki bulunduğunu gösteren çalışmalarla (Bernerth vd., 2008; Bernerth vd., 2007) tutarlıdır. Liderlerin deneyime açık olması durumunda, yaratıcı ve meraklı olacakları, kendi duygu ve düşüncelerine yönelecekleri astlar tarafından kabul edilerek, liderlerini olumlu algılayacakları ve aralarında kaliteli bir iletişim gelişeceği belirtilebilir. Buna karşılık liderlerin *özdisiplin* özelliği yüksek olması durumunda astlar tarafından azimli, hırslı ve başarıya önem veren lider olarak algılanarak, astlar üzerinde negatif bir etki yaratacak, kaliteli bir iletişim sağlanamayacaktır. Dolayısıyla astlarla liderler arasında kaliteli bir etkileşim sağlanabilmesi için, liderlerin astları biraz daha serbest bırakarak, kendi kendilerinin sorumluluk duygularının gelişmesini sağlamaları, ufak tefek hatalarında onları hemen cezalandırma yerine hatalarını gidermeye yönelik pozitif geri bildirimde bulunmaları ve onları motive etmelerinin örgüt yararına olacağı ifade edilebilir.

Liderin diğer kişilik özellikleri (nevrotiklik, uyumluluk, dışadönüklük) ile *LÜE* arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak kişilik - *LÜE* ilişkisini inceleyen birçok araştırmada (Bernerth vd., 2007; Kamdar ve Van Dyne, 2007; Nahrgang vd., 2009; Phillips ve Bedeian, 1994; Sears ve Hackett, 2011) *nevrotiklik*, *uyumluluk*, *dışadönüklük* kişilik özelliklerinin *LÜE* üzerinde etkili olduğu gösterilmiştir. Bu araştırmada, bu kişilik özelliklerinin *LÜE* üzerinde etkili olmamasının bir nedeni örneklemden kaynaklanabilir. Araştırmanın örneklemini savunma sanayinde çalışan liderler ve astları oluşturmaktadır. Diğer sektörlerle kıyasla, savunma sanayi iş odaklı işletmeler ve kurumları



kapsamaktadır. Önceliğin iş ve görev olduğu bu tip örgütlerde, muhtemelen, liderin *özdisiplin ve deneyime açıklık* kişilik özelliklerinin astlar tarafından LÜE kalitesi algılamasında daha fazla ön plana çıkmış olabilir. Bu nedenle, liderin kişilik özelliklerinin LÜE üzerindeki etkisi ilerde yapılacak araştırmalarda farklı örneklem üzerinde incelenmesi önemli ve gerekli olduğu düşünülmektedir.

Çoğu çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın kesitsel bir araştırma olması ve örneklemden kaynaklanan araştırma sonuçlarının genellenebilirliği gibi kısıtları nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkilerin ve neden-sonuç ilişkisinin dikkatle yorumlanması gerekir.

Bu çalışmanın hem teorik hem de pratik katkısı vardır. Teorik olarak, bu çalışma liderin kişilik özelliklerinin astların gözüyle Lider-Üye Etkileşim kalitesine olan etkisini ortaya koymuştur. Özellikle ülkemizde sınırlı sayıda yapılmış olan liderin kişiliği ile lider-üye etkileşim kalitesi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar göz önüne alındığında, bu çalışmanın Lider-Üye Etkileşimi yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Pratik olarak ise, elde edilen sonuçlar, kişilik özelliklerinin çalışma yaşamına olan etkisini göstermesi açısından işletmeler tarafından insan kaynakları uygulamalarında değerlendirilebilir.

#### Kaynakça

- Barrick, M.R., Parks, L. ve Mount, M.K. (2005). "Self Monitoring As a Moderator of the Relationships Between Personality Traits and Performance", **Personnel Psychology**, 58, 745-767.
- Benet-Martinez, V. ve John, O.P. (1998), "Los Cinco Grandes Across Cultures and Ethnic Groups: Multitrait Multimethod Analysis of the Big Five in Spanish And English", **Journal of Personality and Social Psychology**, 75, 729-750.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S., Giles, W.F. ve Walker, H.J. (2007), "Is Personality Associated with PerceptionS of LMX?An Empirical Study", **Leadership and Organization Development Journal**, 28, 613-631.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S., Giles, W.F. ve Walker, H.J. (2008). "The Influence of Personality Differences Between Subordinates and Leaders Perceptions of LMX: An Empirical Investigation", **Group and Organization Management**, 33, 216-240.
- Bono, J.E., Boles, T.L., Judge, T.A. ve Lauver, K.J. (2002). "The Role of Personality in Task and Relationship Conflict", **Journal of Personality**, 70(3), 1311-1344.
- Bono, J.E. ve Judge, T.A. (2004), "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 89, 901-910.
- Costa, P.T. ve McCrae, R.R. (1992). **Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor (NEO-FFI): Inventory Professional Manual**, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P.T. ve McCrae, R.R. (1995). "Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory", **Journal of Personality Assessment**, 64, 21-50.
- Deluga, R.J. (1994). "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 67, 315-326.
- Dienes, R. ve Liden, R. (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", **Academy of Management Review**, 11(3), 618-634.
- Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997), "Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory. Correlates and Construct Issues", **Journal of Applied Psychology**, 82(6), 827-844.
- Göksel, A. ve Aydın, B. (2012). "Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17(2), 247-271.
- Greguras, G.J. ve Ford, J.M. (2006), "An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 36, 433-465.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe, Yöntem ve Analiz**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D. ve Morgeson, F.P. (2007), "Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 92(1), 1140-1148.
- Kamdar, D. ve Van Dyne, L. (2007), "The Joint Effects of Personality and Workplace Social Exchange Relationships in Predicting Task Performance and Citizenship Performance", **Journal of Applied Psychology**, 92, 1286-1298.
- Kaşlı, M. ve Seymen, O.A. (2010), "Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 27, 109-122.
- Liden, R.C., Sparrow, R.T. ve Wayne, S.J. (1997). "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes", **Journal of Applied Psychology**, 85(3), 407-441.

- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998), "Multidimensionality of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", **Journal of Management**, 24(1), 43-72.
- McCrae, R.R. ve Costa, P.T. (1987). "Validation of the Five - Factor Model of Personality Across Instruments and Observers", **Journal of Personality and Social Psychology**, 52, 81-90.
- Murphy, S.E. ve Ensher, E.A. (1999). "The Effects of Leader and Subordinate Characteristics in the Development of Leader-Member Exchange Quality", **Journal of Applied Social Psychology**, 29(7), 1371-1394.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. ve Ilies, R. (2009), "The Development of Leader-Member Exchanges Exploring How Personality and Performance Influence Leader and Member Relationships Over Time", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108, 256-266.
- Phillips, A.S. ve Bedeian, A.G. (1994), "Leader-Follower Exchange Quality. The Role of Personal and Interpersonal Attributes", **Academy of Management Journal**, 37, 990-1001.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. ve Cogliser, C. (1999), "Leader Member Exchange (Lmx) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data Analytic Practices", **Leadership Quarterly**, 10(1), 63-114.
- Sears, G.J. ve Hackett, R.D. (2011). "The Influence of Role Definition and Effect in LMX: A Process Perspective on the Personality – LMX Relationship", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 84, 544-564.
- Şirin, E. (2012), "Kişilik, Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Sonuçları", **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Walumbwa, F.O. ve Schaubroeck J. (2009). "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety" **Journal of Applied Psychology**, 94, 5, 1275-1286.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Liden, R.C. (1997). "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", **The Academy of Management Journal**, 40(1), 82-111.

## KİŞİLİK FAKTÖRLERİ VE BAĞLAMSAL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ROLÜ

**Dok. Öğr. İnan Eryılmaz**

Celal Bayar Üniversitesi, inaneryilmaz@gmail.com

**Arş. Gör. Deniz Dirik**

Celal Bayar Üniversitesi, deniz.ispirli@cbu.edu.tr

**Prof. Dr. Sevinç Köse**

Celal Bayar Üniversitesi, sevinc.kose@cbu.edu.tr

### ÖZET

Araştırmalar, çalışan performansının, sadece iş tanımlarında belirtilen, çalışanların iş sözleşmesi gereği yerine getirmesi gereken biçimsel rol davranışları ile değil; aynı zamanda iş tanımlarında yer almayan, gönüllü olarak sergilenen ve örgütün sosyal yönüne katkı sağlayan rol üstü davranışlar, yani bağlamsal performans üzerinden ölçümlenmesi gerektiğine işaret etmektedirler (Motowidlo vd., 1997:82; Gürbüz ve Sığırı, 2012). Kişilik, bireyi diğerlerinden ayıran zihinsel, duygusal, davranışsal özelliklerin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Temel olarak beş faktör kişilik özellikleri ile görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişki birçok çalışmaya konu edilmiştir (Mount vd, 1998; Tett ve Burnett, 2003, Selengil, 2004). Ancak bu ilişkide politik algıların etkileri dikkate alınmamıştır. Algılanan örgütsel politika (AÖP) kavramı genel olarak işgörenlerin ve diğerlerinin örgütün menfaatlerini göz ardı ederek kendilerine bireysel çıkar sağlamaya yönelik davranışları olarak tanımlanmaktadır (Kacmar ve Baron 1999). Çalışmamız, bireylerin amaçlarını ön plana çıkarması ve örgütün biçimsel yapısının dışında hareket etmesinin, öz disiplin ve kişilerarası kolaylaştırmanın bileşeni olan bağlamsal performansı etkileyeceği varsayımına dayanmaktadır. Araştırmanın amacı; beş faktör kişilik özellikleri (uyumluluk, dışadönüklük, nörotiklik, sorumluluk ve gelişime açıklık) ve bağlamsal performans ile algılanan örgütsel politika arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda Manisa ilinde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan beyaz yakalı 181 katılımcıya araştırma ölçekleri ve demografik değişkenleri içeren anket uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılan ölçekler aracılığıyla araştırma hipotezleri sınanmıştır. Analiz neticesinde, beş faktör kişilik özelliklerinden; sorumluluk, uyumluluk, dışadönüklük, gelişime açıklık ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Ayrıca algılanan örgütsel politika ile bağlamsal performans arasında da negatif yönlü bir ilişki görülmüştür. Demografik değişkenler olan cinsiyet ve eğitim değişkeni ile kişilik faktörleri, algılanan örgütsel politika ve bağlamsal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Algılanan Örgütsel Politika, Bağlamsal Performans

### 1. Giriş ve Kavramsal Çerçeve

Örgütün amaçlarına ulaşmasında bireylerin ortaya koyduğu çabayı ifade eden iş performansı (Campbell, 1983'den akt. Motowidlo vd., 1997) bireysel ve örgütsel etkinliğin değerlendirmeci bir ölçütüdür. İş performansı kavramını oluşturan görev performansı ve bağlamsal performans, farklı bir takım beceriler, bilgisel donanım, iş alışkanlıkları ve karakter özellikleriyle ilişkilendirilmektedir. Bağlamsal performans, dayanışma ve işbirliği gerektiren iş koşullarında örgütsel amaçlarla uyumlu hareket etme, bu amaçları gerçekleştirme noktasında destek ve yardımcı olma, savunma ve gönüllü davranışlarda bulunmayı ifade eder. Kişilik özellikleri bu davranış örüntüleriyle uyumlu bireylerin bağlamsal performanslarının daha yüksek olması beklenmektedir. Spesifik olarak bağlamsal performans, dışa dönüklük, sorumluluk ve uyumluluk kişilik faktörleriyle ilişkilendirilmektedir (Motowidlo vd., 1997). İş performansının, görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki ana unsurdan oluşan çok boyutlu davranışsal bir kavram olduğuna dair alan yazında yaygın bir kabul mevcuttur (Borman ve Motowidlo, 1993; Motowidlo vd., 1997). Görev performansı, iş tanımlarında yer alan biçimsel gereklilikleri ve işgörenin faaliyet alanını oluşturan temel örgütsel teknik sorumlulukları ifade eder. Bağlamsal performans ise teknik süreçlerin etkin ve verimli şekilde yürütülmesi için gerekli psikolojik altyapıyı sağlayan, çeşitli pozitif dışsallıklar ve sosyal faydalar

yaratıcı işbirliği yönelimli ve gönüllü, rol üstü davranışlardır (Borman ve Motowidlo, 1993; Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Bağlamsal performans, işe adanma (job dedication) ve kişilerarası kolaylaştırma (interpersonal facilitation) alt boyutlarından oluşmaktadır. İşe adanma, işyerinde karşılaşılan sorunları çözme noktasında inisiyatif alma, çok çalışma ve kurallara uyma gibi bir takım öz disiplinli davranışları ifade ederken kişilerarası kolaylaştırma, işbirliğini teşvik etme, diğerlerini gözetme, hassasiyet ve sevecenlik gibi örgütsel amaç başarımlarına katkıda bulunan ve bireylerarası nitelikteki davranışlardır.

Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış ilişki biçimi olarak tanımlanmaktadır (Cüceloğlu, 2007, s.404). Kişilik kavramını açıklamada farklı yaklaşımlar öne sürülmekle birlikte, kişiler arası farklılıklara ve gözlemlenebilir davranış çeşitliliğine odakla geliştirilen “özellik yaklaşımı”nın öne çıktığı görülmektedir (Basım, Çetin ve Tabak, 2009). Kişilerarası davranış farklılaşmasının kişiliği açıklamada kullanıldığı çalışmalarda, farklı karakter özelliklerini (trait) tanımlamada kullanılan çok sayıda sığa faktör analizi uygulanması sonucu temelde beş faktörlü bir yapının ortaya çıktığı gözlenmiştir (Basım vd., 2009; Çetin, 2008; Schmitt ve ark., 2007). Bu çalışmada kişilik, Sümer (2005’den akt. Çetin, 2008; Tabak vd., 2010) tarafından Türkçeleştirilmesi gerçekleştirilen Beş Faktör Envanteri kapsamında “uyumluluk”, “dışadönüklük”, “nörotiklik”, “sorumluluk” ve “gelişime açıklık” boyutları üzerinden incelenmektedir. Uyumluluk boyutu, öğrenme ve sosyalleşme süreçleri sonucu kişinin güvenilirlik, yumuşak başlılık, açık sözlülük, fedakarlık, alçak gönüllülük gibi özellikler bakımından yüksek veya düşük seviyelerde olma halini ifade eder ve uyumluluk kişilik özelliği, sosyal ilişkileri devam ettirme açısından oldukça önemlidir. Dışa dönüklük boyutu yüksek bireyler, pozitif, sosyal, enerjik, neşeli, diğerlerine karşı ilgili bireyler olarak tanımlanır. Nörotiklik düzeyleri yüksek bireyler, negatif duygulanım türlerinden sinirlilik, hüzün, korku, içine kapanıklık, güvensizlik gibi halleri daha fazla deneyimleme eğilimindedir. Sorumluluk boyutu, itaatkarlık, düzenlilik, söz disiplin, azim, hırs, başarı yönelimi gibi tutum ve davranışlarla yakından ilişkilidir. Son olarak gelişime açıklık, yaratıcılık, merak, orijinallik gibi bilişsel süreçlere vurgu yapan kişilik boyutu olup gelişime açıklık düzeyleri düşük bireyler, tutucu ve ilgisiz olarak nitelendirilmektedir (Çetin, 2008).

Koçel (2005), örgüt içi politikayı, “örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki çeşitli yöntemlerle birbirlerini etkileme ve belirli yönde davranışa sevk etme çabasıdır”, şeklinde tanımlamaktadır. Mayes ve Allen, örgütsel politika konusunda yapılan tanımları inceleyerek bütünlleştirici bir tanım ortaya koymuşlardır; “örgüt tarafından onaylanmayan sonuçları elde etmek veya örgüt tarafından onaylanan sonuçları örgütçe onaylanmayan araçlarla elde etmek için etkileme sürecinin yönetilmesi” (Mayes, vd., 1977’den akt. Bursalı, 2008). Kavram açıklanmaya çalışılırken birçok çalışmada “güç, etkileme ve politik davranma” vurguları sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Kacmar ve Ferris (1991) politik davranış, “bireyin uzun ya da kısa dönemli çıkarlarını maksimize etmek için, diğerlerinin çıkarları ile tutarlı olacak ya da diğerlerinin çıkarlarına ters düşecek şekilde kendi davranışlarını stratejik biçimde düzenlediği sosyal bir etkileme süreci” olarak tanımlamıştır (Kacmar ve Ferris, 1991). Örgütsel politik algılamaların olumlu ya da olumsuz bir biçimde ortaya çıkması, çalışanların yöneticilerine, arkadaşlarına ve örgüte yönelik tepkilerini, işe ve örgüte yönelik beklentilerini ve işle ilgili ortaya çıkacak sonuçları da etkileyecek ve şekillendirecektir (Valle ve Witt, 2001). Bu açıdan bakıldığında bireylerin ortama yönelik politik algılarının şekillenme biçiminin bireyin davranışlarını ve dolayısıyla bir bütün olarak bireyin çalışma yaşamı ile örgütsel yaşamı şekillendireceğini söylemek mümkündür.

### 1.1. Performans, Kişilik Faktörleri ve Örgütsel Politika Algısı Etkileşimi

Borman ve Motowidlo (1993), Hogan Kişilik Envanteri’ni kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, kişilik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkinin kişilik ile genel performans arasındaki ilişkiden daha yoğun olduğunu bulmuşlardır. Gürbüz ve Sığı (2012), savunma sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları görgül araştırmalarında bağlamsal performansı anlamlı düzeyde etkileyen öncüller arasında genel iş tatmini, duygusal bağlılık ve süreç adalet algısının bulunduğunu tespit etmişler ve çalışanlarından rol üstü davranışlar bekleyen yöneticilere, bu üç unsur ağırlıklı örgütsel uygulamalara ağırlık vermelerini önermişlerdir. Örgütsel politika algıları ile performans arasındaki ilişki ve bu ilişkide kişilik faktörlerinin rolü üzerine yaptıkları çalışmada Witt ve arkadaşları (2002), örgütlerini politik algılayan işgörenlerin performans değerlendirmelerinde düşük skorlar elde ettiklerini gözlemlemişlerdir.

Kuramsal olarak, sorumluluk (conscientiousness) kişilik faktörü ile bağlamsal performansın işe adanma alt boyutu yakından ilişkilidir. Bu iki kavram, güvenilebilirlik, sorumluluk sahibi olma, çok çalışma, başarı yönelimi, zorluklar karşısında sabırlılık ve kurallara uyma gibi ortak sıfatlarla açıklanmaktadır (Barrick ve Mount, 1991). Bu kuramsal benzerlikten hareketle; **H1: Sorumluluk kişilik faktörü ile bağlamsal performans arasında pozitif ilişki vardır.** Uyumluluk (agreeableness) kişilik faktörü ile bağlamsal performansın kişilerarası kolaylaştırma alt boyutu arasında pozitif ilişki beklenmektedir. Uyumluluk faktörü, nezaket, iyi huyluluk, hoşgörülülük olma, diğerkâmlık, alçak gönüllülük ve işbirliğine yatkınlıkla karakterize bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır (Tabak vd., 2010). Etkin örgütsel performansı destekleyen bir sosyal bağlam yaratmada nezaket ve işbirliğinin kişilerarası kolaylaştırmaya elverişlilik sağlayarak uyumluluk ve performans arasında pozitif ve doğrusal bir etkileşim yaratacağı öngörülmektedir. Bu kuramsal benzerlikten hareketle; **H2: Uyumluluk kişilik faktörü ile bağlamsal performans arasında pozitif ilişki vardır.** Dışadönüklük (extraversion) kişilik faktörü ile bağlamsal performans arasında pozitif ilişki beklenmektedir. Dışadönüklük, sosyallik, girişkenlik, konuşkanlık, pozitif duygulanım ve yüksek faaliyet düzeyi ile açıklanan bir kişilik faktörü olması nedeniyle kişilerarası etkileşim ve sosyal faaliyetlere yatkınlığı içermektedir (Barrick ve Mount, 1991). Dışadönük bireyler, kişilik özellikleri gereği kişilerarası kolaylaştırma davranışlarına yatkın olacaklardır. Bu kuramsal benzerlikten hareketle; **H3: Dışa dönüklük kişilik faktörü ile bağlamsal performans arasında pozitif ilişki vardır.** Nörotiklik (neuroticism) kişilik faktörü ile bağlamsal performans arasında negatif ilişki beklenmektedir. Nevrotik bireyler kaygı, öfke ve kızgınlık, karamsarlık, depresyon ve hassaslık gibi duygu durumlarını yoğun olarak yaşarlar (Çetin, 2008). Bunun aksine, duygusal dengelilik halindeki bireyler, sakin, kendine güvenen, sabırlı ve strese karşı toleranslı olma eğilimindedirler. Duygusal denge düzeyleri yüksek bireyler, işbirliği ve sosyal etkileşimlere açık olmaları gereği kişilerarası kolaylaştırma davranışlarına daha yatkın olacaklardır (Basım vd., 2009). Bu kuramsal benzerlikten hareketle; **H4: Nörotiklik kişilik faktörü ile bağlamsal performans arasında negatif ilişki vardır.** Gelişime açıklık seviyesi yüksek olan bireyler, hayal kuran, maceracı, orijinal, yaratıcı, meraklı, kendi düşünce ve duygularına yönelen; düşük seviyedekiler ise geleneksel, tutucu, ilgisiz olarak nitelendirilmektedirler (Bono ve ark., 2002, Park ve Antonioni, 2007). Uzlaşmacı, örgütlerdeki politik ve tartışmalı ortamlardan kaçınmayan, sorunlarla yüzleşen özellikleri sayesinde işe karşı olumlu tutum oluşturmaları beklenebilir. Bu kuramsal benzerlikten hareketle; **H5: Gelişime açıklık kişilik faktörü ile bağlamsal performans arasında pozitif ilişki vardır.** Politik anlamda aşırı derece yüklü bir örgütsel bağlam, çalışanların öz çıkarlarını gözetken davranışlara daha fazla yönelmelerine yol açacak ve grup düzeyinde örgütsel edinimlerden ziyade birey düzeyinde çıkarıcı yönelimlerin yaygınlaşmasına, yani bağlamsal performansın düşük düzeylerde gerçekleşmesine yol açacaktır (Witt vd., 2002). Politik örgütsel atmosferin bağlamsal performansı etkileme mekanizmaları arasında sosyal mukavelenin ihlal edilmesi sonucu hakkaniyetsizlik algılanması, etkin sosyal ilişkilerin gelişmesine ket vurulması, çalışanların politik ortamın potansiyel zararlarından kaçınmak adına savunma mekanizmaları geliştirmesi ve işbirliğinden kaçınarak yalnızca görevlerine ilişkin parametreleri gözetme arayışında olmaları gösterilebilir (Witt vd., 2002). Bu kuramsal benzerlikten hareketle; **H6: Algılanan örgütsel politika ile bağlamsal performans arasında negatif yönlü ilişki vardır.** Son olarak; **H7: Kişilik faktörleri ve algılanan örgütsel politika, bağlamsal performansı etkilemektedir.**

## 2. Yöntem

Araştırmanın evrenini Manisa ili Organize Sanayi Bölgesi'nde hizmet sektöründe faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışma keşifsel nitelikte olup kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve 181 katılımcı üzerinden araştırma hipotezleri sınanmıştır. Araştırmaya dâhil edilen beyaz yakalı çalışanların 75'i kadın (%41,2) ve 106'sı (%58,8) erkektir. Katılımcıların 154'ü (%85,3) üniversite mezunu, 16'sı (%8,8) lise ve 11'i (%5,9) lisansüstü eğitime sahiptir. Katılımcıların ortalama yaşı 33, ortalama çalışma süresi ise 11 yıldır. Survey yönteminin benimsendiği araştırmada veri toplama araçları olarak kişilik, algılanan örgütsel politika ve bağlamsal performans ölçekleri ve cinsiyet, yaş, eğitim, iş tecrübesi demografik değişkenlerini içeren soru formu kullanılmıştır. **Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği:** Bu ölçek, Benet-Martinez ve John (1998) tarafından "Büyük Beş Kişilik Envanteri" (The Big Five Inventory) ismiyle geliştirilmiş olup 44 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.802 olarak bulunmuştur. Beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin yapı geçerliğini sınavan Basım vd. (2009)'nin çalışmalarında ortaya koydukları faktör yapısı üzerinden

doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır. 5 faktörlü yapıya ilişkin uyum indeksleri ise  $\chi^2/sd = 2,52$ , RMSEA = 0,061, CFI= 0,82, AGFI= 0,80 olarak bulunmuştur. Algılanan örgütsel politika ölçeği (AÖPÖ), “Perceptions of Organizational Politics Scale” (POPS), Kacmar ve Ferris (1991) modeli temelinde, Ferris ve Kacmar (1992) tarafından geliştirilmiştir. 12 madde ve üç faktörlü ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.825 olarak bulunmuştur. Faktör yapısına ilişkin uyum indeksleri ise  $\chi^2/sd = 2,24$ , RMSEA = 0,051, CFI= 0,94, AGFI= 0,89 olarak bulunmuştur. Bağlamsal performans ölçeği Jawahar ve Carr (2007) tarafından geliştirmiş olup, tek boyut ve 8 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 0.706 olarak bulunmuştur. Tüm ölçeklerde ifadeler katılım 5’li Likert ölçeği ile (1-Kesinlikle Katılmıyorum’dan 5-Tamamen Katılıyorum’a doğru) derecelendirilmiştir.

### 3. Bulgular

Doğrulamalı faktör analizi sonucu faktör yapısı doğrulanan beş faktör kişilik, algılanan örgütsel politika ve bağlamsal performans ölçekleri arasındaki varsayılan ilişkiyi görmek ve hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon testi yapılmıştır (Tablo 1). Buna göre; sorumluluk kişilik faktörü ( $r = .311, p < .05$ ), uyumluluk kişilik faktörü ( $r = .477, p < .01$ ), dışadönüklük kişilik faktörü ( $r = .452, p < .01$ ) ve gelişime açıklık kişilik faktörü ( $r = .326, p < .01$ ) ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ilişkiler görülmüştür. Bu nedenle **H1, H2, H3 ve H5** hipotezleri kabul edilmiştir. Nörotiklik kişilik faktörü ile bağlamsal performans arasında ilişki görülmemiştir. Bu nedenle **H4** hipotezi reddedilmiştir. Algılanan örgütsel politika ile bağlamsal performans arasında ( $r = -.400, p < .01$ ) negatif yönlü ilişki görülmüştür. Bu nedenle **H6** hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 1: Değişkenler Arası Korelasyonlar**

| Değişkenler                    | Ortalama | Standart Sapma | Standart |        |        |        |        |         |
|--------------------------------|----------|----------------|----------|--------|--------|--------|--------|---------|
|                                |          |                | 1        | 2      | 3      | 4      | 5      | 6       |
| 1. Sorumluluk                  | 4,04     | 0,73           | 1        |        |        |        |        |         |
| 2. Uyumluluk                   | 3,15     | 0,96           | ,260*    | 1      |        |        |        |         |
| 3. Dışadönüklük                | 3,83     | 0,52           | ,362**   | ,405** | 1      |        |        |         |
| 4. Nörotiklik                  | 2,64     | 0,76           | ,708**   | ,198   | ,303*  | 1      |        |         |
| 5. Gelişime Açıklık            | 3,61     | 0,69           | ,396**   | ,587** | ,452** | ,432** | 1      |         |
| 6. Algılanan Örgütsel Politika | 2,70     | 0,65           | -,070    | ,675** | ,241*  | ,059   | ,392** | 1       |
| 7. Bağlamsal Performans        | 4,29     | 0,44           | ,311*    | 477**  | ,452** | ,151   | ,326** | -,400** |

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Beş faktör kişilik özellikleri ve algılanan örgütsel politika bağımsız değişkeni ile bağlamsal performans bağımlı değişkeni arasındaki varsayılan etki regresyon analizine tabi tutulmuş ve sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur. Analiz sonucunda; bir bütün olarak bağlamsal performans bağımlı değişkenini, kişilik faktörleri ve algılanan örgütsel politika bağımsız değişkeninin yordadığı görülmüştür ( $p < .001$ ). Bu modelin, toplam varyansın %41,1’ini açıkladığı görülmüştür. Modele göreli en önemli katkısı algılanan örgütsel politika bağımsız değişkeni yapmaktadır ( $\beta = -.875, p < .001$ ). Diğer bağımsız değişken olan beş faktör kişilik özelliklerinden “uyumluluk” ( $\beta = .448, p < .05$ ), “sorumluluk” ( $\beta = .353, p < .05$ ), “gelişime açıklık” ( $\beta = .261, p < .05$ ) ve “dışadönüklük” ( $\beta = .191, p < .05$ ) göreli olarak en önemli bağımsız değişkenlerdir. Bu nedenle **H7** hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 2: Değişkenler Arası Regresyonlar**

| Bağımlı Değişken     | Bağımsız Değişken           | Beta  | t      | p    | F     | Model (p) | R    | R <sup>2</sup> |
|----------------------|-----------------------------|-------|--------|------|-------|-----------|------|----------------|
| Bağlamsal Performans | Sabit                       |       | 11,885 | ,000 | 7,104 | ,001      | ,641 | ,411           |
|                      | Sorumluluk                  | ,353  | 2,271  | ,027 |       |           |      |                |
|                      | Uyumluluk                   | ,448  | 2,774  | ,007 |       |           |      |                |
|                      | Dışadönüklük                | ,191  | 1,659  | ,032 |       |           |      |                |
|                      | Nörotiklik                  | -,009 | -,014  | ,189 |       |           |      |                |
|                      | Gelişime Açıklık            | ,261  | 1,922  | ,049 |       |           |      |                |
|                      | Algılanan Örgütsel Politika | -,875 | -6,030 | ,000 |       |           |      |                |

Bu bulgulara ek olarak demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim, gelir durumu, iş tecrübesi) açısından ölçek ortalamalarında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin testler yapılmıştır. Kişilik, algılanan örgütsel politika ve bağlamsal performans ortalamalarında yaş, gelir durumu ve iş tecrübesi demografik değişkenlerine göre farklılaşma görülmemiştir. Kadın katılımcıların dışadönüklük ve gelişime açıklık ortalamaları; erkek katılımcıların ise algılanan örgütsel politika ortalamaları görece yüksektir ( $p < .05$ ). Eğitim seviyesi yüksek olanların dışadönüklük seviyeleri görece fazladır. Eğitim seviyesi yüksek olanların görece daha fazla bağlamsal performans sergilediği ve daha fazla politik algılara sahip olduğu görülmüştür.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, bağlamsal performansa etki eden kişilik özelliklerinin neler olduğunun ve politik algılamaların bu etkileşimdeki rolünün ortaya konması amacıyla ele alınmıştır. Elde edilen bulgular ışığında beş faktör kişilik özelliklerinden sırasıyla uyumluluk, dışadönüklük, gelişime açıklık ve sorumluluk kişilik faktörü ile bağlamsal performans arasında literatürdeki sonuçlara benzer şekilde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Kişilik, bağlamsal performans ve algılanan örgütsel politika arasındaki etkileşimde de en büyük katkısı politik algılamaların yaptığı analiz sonucunda görülmektedir. Yöneticiler, her düzeyde işgörenin çatışmacı ve sorunlu davranışlar yerine, örgüt için yapıcı ve yardımsever davranış ve tutumlar sergilemesini beklemektedir. Hiç şüphesiz örgütlerde uyumluluk içerisinde çalışan, sorumluluk sahibi, gelişime açık, sosyal ve girişken işgörelere ihtiyaç vardır. Ancak sadece olumlu kişilik özellikleri bağlamsal performans ile ilişkilendirilmemelidir. Örgütsel çevreye ilişkin çalışan algısının da bu etkileşimde rolü kaçınılmaz olacaktır. Araştırma bulgularına göre bağlamsal performans ile politik algılamalar arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Örgütün ve/veya çalışma arkadaşlarının şahsi amaçlarını gerçekleştirmek için her yola başvurduğu veya yöneticilerinin buna müsaade ettiği bir çalışma ortamı algısına sahip olan çalışanların bağlamsal performansları düşmektedir. *Politik bir arena* olan örgütlerde, politik davranışların engellenmesi zor olmakla birlikte bu çalışma, yöneticilerin bu tip davranışları örgüt lehine olacak şekilde yönetmesinin önemini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, örgüt kültürünü bağlamsal performans ekseninde geliştirmek isteyen yöneticiler, insan sermayesi seçim süreçlerini bağlamsal performans sergilemeye dönük kişilik özelliklerine sahip bireylerin seçimine yönelik olarak gerçekleştirebilirler.

#### 5. Kaynaklar

- Barrick, M.R. ve Mount, M.K. (1991), "The Big Five Personality Dimensions and Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Basım, H.N., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009), "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi", *Türk Psikoloji Dergisi*, 24 (63), ss. 20-34.
- Benet-Martinez, V. ve John, O. P. (1998), "Los Cinco Grades Across Cultures And Ethnic Groups: Multitrait Multimethod Analyses Of The Big five in Spanish and English", *Journal Of Personality And Social Psychology*, 75, 729-750.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. ve Lauver, K. J. (2002), "The Role Of Personality in Task And Relationship Conflict", *Journal Of Personality*, 70 (3), 1311-1344.
- Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (1993), "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance", In (Eds.) N.Schmitt, W.C. Borman, and Associates, *Personnel Selection in Organizations*, 71-98.
- Cüceloğlu, D. (2007), *İnsan ve Davranış-Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitabevi.
- Çetin, F. (2008), "Kişilerarası İlişkilerde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı ve Kişilik Yapısının Çatışma Çözme Yaklaşımları Üzerine Etkileri: Uygulamalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Ferris, G. R. ve Kacmar, K.M. (1992), "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Goldberg, Lewis R. (1990), "An Alternative Description of Personality: The Big-Five Factor Structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Gürbüz, S. ve Sığrı, Ü. (2012), "Çalışanların İş ve Bağlamsal Performanslarının Öncülleri: Aynı mı, Farklı mı?", 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi, ss. 708-715, 10-12 Mayıs, Konya.
- Harris, K.J., James, M. ve Boonthanom, R. (2005), "Perceptions of Organizational Politics and Cooperation As Moderators of the Relationship Between Job Strains and Intent to Turnover", *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 26-42.

- Jawahar,I.M. ve Carr,D. (2007) "Conscientiousness and Contextual Performance the Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Managerial Psychology*, 22, 330-349.
- Kacmar,K. M. ve Baron,R. A. (1999), *Organizational Politics: The State Of The Field Links To Related Processes, And An Agenda For Future Research*, In *Research In Personnel And Human Resources Management*. Ed. G. R. Ferris , Greenwich, CT: Jai Press.
- Kacmar,K. M. ve Ferris,G.R. (1991), "Perceptions of Organizational Politics Scales (POPS): Development and Construct Validation", *Educational and Psychological Measurement*, 51, pp. 193-205.
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Mohan-Bursalı, Y. (2008), *Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler*, Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Motowidlo,S. J. ve Van Scotter,J.R. (1994), "Evidence that Task Performance should be Distinguished from Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Motowidlo,S.J., Borman,W.C. ve Schmit,M.J. (1997), "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance", *Human Performance*, 10 (2),71-83.
- Mount,M. K., Barrick,M. R. ve Callans,M. (1999), *Manual for The Personal Characteristics Inventory*, Chicago: The Wonderlic Corporation.
- Mount,M.K., Barrick,M.R. ve Stewart,G.L. (1998), "Personality predictors of performance in jobs involving interaction with others", *Human Performance*, 11, 145-166.
- Park, H. ve Antonioni, D. (2007), "Personality, reciprocity and strength of conflict resolution strategy", *Journal of Research in Personality*, 41, 110-125.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L. ve Jackson, S. L. (1995), "Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences", *Journal of Management*, 21, 891-912.
- Schmitt,D.P., Allik,J., Mccrae,R.R. ve Benet-Martinez,V. (2007), "The Geographic Distribution of Big Five Personality Traits: Patterns and Profiles of Human Self-Description Across 56 Nations", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38 (2), 173-212.
- Selengil,T.S. (2004), "Motivasyon Yönelimleri ve Rol Uyumsuzluğu Değişenlerinin Kişilik ile İş Performansı Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkileri", Yayınlanmamış Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tabak,A., Basım, H.N., Tatar, İ. ve Çetin,F. (2010), "İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 10 (2), ss. 539-557.
- Tett, R. P. ve Burnett, D. D. (2003), "A personality trait-based interactionist model of job performance", *Journal of Applied Psychology*, 88, 500 –517.
- Valle,M. ve Witt,L.A. (2001), "The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on The Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship", *Journal of Social Psychology*, 141(3): 379-389.
- Vigoda,E. ve Talmud,I., (2010), "Organizational Politics And Job Outcomes: The Moderating Effect Of Trust And Social Support", *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829- 2861.
- Witt,L.A., Kacmar,K.M., Carlson,D.S. ve Zivnusk,S. (2002), "Interactive Effects of Personality and Organizational Politics on Contextual Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 911–926.



## 10. OTURUM

### “LİDERLİK II”

#### **Örgütsel Yenilikçiliğin Olumlu Liderlik Aracılığıyla Çalışanlara Etkilerinin İncelenmesi**

Öğr. Gör. Dr. Tuna Uslu, Öğr. Gör. Dr. Gül Eser, Öğr. Gör. Aral Noyan, Öğr. Gör. Duygu Çubuk

#### **Güçlendiren Lider Davranışları Çalışanın Psikolojik ve Yapısal Güçlendirilmesini Nasıl Etkiliyor?**

Sema Gedik, İdil Işık

#### **Genç Mentorluk Uygulaması ve Liderlik Gelişimine Olan Katkısı**

Çiğdem Vatansever, Sibel Çalışkan

#### **Çalışan Yalnızlığının İş ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Rolü**

Yrd. Doç. Dr. Sema Polatçı, Dok. Öğr. Mihriban Cindiloğlu, Öğr. Gör. Fatih Özçalık, Öğr. Gör. Zümral Gültekin

## ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞİN OLUMLU LİDERLİK ARACILIĞIYLA ÇALIŞANLARA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

**Öğr. Gör. Dr. Tuna Uslu**

Gedik Üniversitesi tunauslu@gmail.com

**Öğr. Gör. Dr. Gül Eser**

Marmara Üniversitesi guleser@marmara.edu.tr

**Öğr. Gör. Aral Noyan**

İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi aral.noyan@yeniuyuzil.edu.tr

**Öğr. Gör. Duygu Çubuk**

Beykent Üniversitesi duygucubuk@gmail.com

### ÖZET

Bu çalışma yenilikçilik, olumlu liderlik ve psikolojik sahipliğin örgütler açısından oldukça önemli kavramlar olan örgüte bağlılık ve iş tatmini üzerindeki açıklayıcı etkisini ele almaktadır. Bu anlamda araştırma, örgütler açısından önemli çıktılar olan iş tatmini ve örgüte bağlılık üzerinde psikolojik sahiplik olgusunun etkilerinin ortaya koyulması ile yazına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Ayrıca çalışanlar açısından özerk bir kültür oluşumuna katkı sağlayan yenilikçilik ve olumlu liderliğin modele dahil edilmesi ile psikolojik sahiplik olgusunun da açıklanması amaçlanmaktadır. Bu amaçla kolayda örneklem yöntemiyle 246 kişiye ulaşılmış, araştırmacılar tarafından oluşturulan bir envanter uygulanmıştır. Değişkenler arasında yüksek derecede pozitif ilişki olduğu tespit edilmiş, analiz sonuçları “örgütlerdeki yenilikçilik yaklaşımı, olumlu liderlik aracılığıyla psikolojik sahipliği artırır, bu sayede örgüte bağlılığı yükselterek iş tatminini olumlu etkiler” hipotezini desteklemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** yenilikçilik, olumlu liderlik, psikolojik sahiplik, örgüte duygusal bağlılık, iş tatmini

### 1. Giriş

Pozitif örgütsel bilim, geleneksel (pozitif olmayan örgütsel) bilimin gözardı edilebilme ihtimali olan olumlu durum ve süreçleri ortaya koymak amacıyla, olumlu olgularla ilişkili kolaylaştırıcılar, güdüler ve etkiler ile ilgili çalışmaları desteklemektedir. Kısacası pozitif örgütsel bilim, örgütlerde olumlu olguların araştırılmasını desteklemektedir. Avey vd. (2009) liderliğin psikolojik sahiplenmeyi arttırdığını, bunun da iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yarattığını göstermişlerdir. Yapılan araştırmalarda, beklentileri karşılanan çalışanların örgütsel işleyişe katılma konusunda yükümlülük hissetmeye başladıkları, bunu sonucunda da örgüte bağlılıklarının ve işte kalma niyetlerinin arttığı görülmektedir (Flood vd., 2001). Çalışanların kurumsal yönetimi ve iletişim yöntemlerini nasıl algıladığı da iş tatmininin önemli bir belirleyicisidir (Zhui vd., 2004).

### 2. Kavramsal Çerçeve

Pozitif örgütsel bilim terimi ilk olarak Cameron vd. (2003) tarafından önerilmiştir. “Pozitifliğin” tam ve net bir tanımının olmadığı, ancak insanlara ne görmeleri gerektiğinden ziyade olaylara nasıl bakmaları gerektiği yönünde bir kılavuz görevi gördüğü ifade edilmektedir. Bu anlamda pozitif psikoloji, topluluk (community) psikolojisi, pozitif örgütsel davranış, örgütsel gelişim ve kurumun sosyal performansı ile yakından ilişkili bir kavramdır (Caza ve Cameron, 2008).

#### 2.1. Yenilikçilik

Drucker (1984: 30-31) yenilik kavramını ‘bir örgütte birlikte çalışan ve aynı zamanda farklı bilgi ve yeteneğe sahip çalışanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgi’ şeklinde tanımlamıştır. Kurumdaki yenilikçilik faaliyetlerinin ve işbirliğinin sağlanmasına yönelik olarak iletişim ve ilişki odaklı liderlik yaklaşımı ortaya atılmış (Brown vd., 1996, 2002), ancak bu liderlik tarzı literatürde henüz yeterince değerlendirilmemiştir. Araştırmalarda pozitif enerjinin gücünün (etkisinin), liderin sahip olduğu bilgi ve pozisyon gücünden dört kat daha fazla önemli olduğu bulgulanmıştır. Olumlu liderin özellikleri; başkaları ile “insan” olduklarının bilincinde olarak iletişim kurmak, güvenilir ve dürüst, başkalarının gelişimine yardımcı olan, basiretli, samimi ve otantik, engellerden ziyade fırsatlara odaklanan, başkaları için problemleri çözen, gülümseyen ve nadiren ciddi, memnuniyetini ifade eden ve alçakgönüllü, esnek ve başkalarının fikirlerine açık, bencil olmayan ve takım oyuncusu şeklinde sıralanmaktadır (Cameron ve diğerleri, 2014).

## 2.2. Olumlu Liderlik

Pozitif örgütsel bilim etkili liderliğin öngörülmesi ve açıklanmasına yardımcı olabilecek bir olgu olduğu öngörülmektedir. Bununla birlikte olumlu liderlik yeni bir liderlik teorisinden ziyade, liderin olumlu duygularını, vizyon ve sevgisini ifade etmesi ve empati kurması ile çalışanları tarafından daha etkili bir lider olarak algılanması anlamını taşımaktadır (Caza ve Cameron, 2008). Cameron olumlu liderlik kavramını, pozitif ilişkisel enerjinin ortaya koyulması ve etkinleştirilmesi anlamında kullanmaktadır. Olumlu liderliğin sonuçlarını incelemek amacıyla yaptıkları araştırmalarında, liderleri ile etkileşimlerinde pozitif enerji sağlanan çalışanların esenlik, iş tamini, işe cezbolma, performans ve aile esenliği bakımından bunu sağlamayan liderlerin çalışanlarına göre daha yüksek seviyede oldukları görülmüştür. Ayrıca bu birimlerde çalışanlar arasında bağlılığın, öğrenme yöneliminin, deneyimleme istekliliği, yaratıcılığın ve performansın da daha yüksek olduğu görülmüştür.

Cameron ve Caza (2005) etkili liderliğin “sorumluluk” kavramı ile açıklandığını; ilişkilerin gelişimi, anlam ve anlamlılık, erdemli davranışlar, pozitif duygular, yüksek enerjili bağlantılar, takdir edilen sorgulamalar gibi unsurların artışına yol açan sorumlu liderliğin ise direkt olarak olumlu örgütsel bilim ile ilişkili olduğunu çünkü bireyin en yüksek potansiyeline odaklandığını ifade etmektedirler. Bu anlamda olumlu örgütsel bilim bağlamında olumlu liderlik, yardımcı ya da zorlayıcı koşullarca pozitif dinamikleri etkinleştirmeye odaklanmakta ve bireylerin en yüksek potansiyele ulaşmayı teşvik etmektedir (Cameron ve Caza, 2005). Cameron ve Caza (2005) sorumlu liderin olumlu çıktıları arttırmak için kullanabileceği stratejileri olumlu iklim, olumlu iş eğilimi, olumlu bağlantı ve ilişkileri olarak tanımlamaktadır.

Araştırmalar otantik liderliğin psikolojik sahiplenme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Otantik liderler çalışanları ile güvene dayalı ilişkiler kurmakta ve bu durumda çalışanlar kendilerini daha fazla emniyette hissetmektedirler (S Direction, 2014).

## 2.3. Psikolojik Sahiplik

Psikolojik sahiplik “sahiplenme” duygusunun bireyin benlik, tavır, değerler ve gözlemlenebilen davranışları üzerindeki etkisi nedeniyle son dönemlerde oldukça ilgi gören bir olgudur (Mayhew vd., 2007). Bir “iş” terimi olarak sahiplenme yüzyıllardır bilinen bir kavram olmasına rağmen son zamanlarda “sahiplenme” kavramına “iş”ten ziyade “psikolojik” bir anlamın da yüklendiği görülmektedir (Olckers ve DuPlessis, 2011). Bu bağlamda davranışsal anlamda psikolojik sahiplik, resmi ya da yasal sahiplik iddiasının yokluğunda ortaya çıkan bir sahiplik (mülkiyet) hissidir (Mayhew vd., 2007). Bir diğer deyişle “sahiplik” yalnızca bir işletmenin ya da bir tehzizatın sahibi olmak anlamında kullanılmamakta, çalışanın çeşitli sosyal olgulara yönelik olarak hissedebilecekleri bir duygu olarak işletmeler açısından sahip olabileceği olumlu sonuçlar bağlamında ele alınmaktadır. Mayhew vd. (2007) psikolojik sahiplenmenin iş tatmini ve duygusal bağlılık gibi kavramlarla karıştırılmaması gerektiğini ve onlardan ayrı ve farklı bir anlamı bulunduğunu ifade etmekte ve araştırma sonuçları ile psikolojik sahiplenmenin bu iki kavramın öngörücüsü olduğunu ortaya koymaktadır (Mayhew vd., 2007). Psikolojik sahiplenmenin örgütsel alana adapte edilmesi Pierce vd.’nin (2001) çalışmasına dayanmaktadır (Pierce vd. 2004). Pierce vd. (2001) psikolojik sahiplenmeyi “bireylerin maddi ya da maddi olmayan (manevi) hedefi ya da onun bir parçasını kendilerine ait görme durumu (benim!)” olarak tanımlamıştır (Mayhew vd., 2007).

Psikolojik sahiplik iş ve örgüt temelli olarak ortaya çıkabilmektedir. Örgüt temelli psikolojik sahiplik, bireyin örgütün bütününe yönelik sahiplenme ve psikolojik bağ olarak tanımlanmaktadır. Örgütün tamamına yönelik bu duygu, örgüt kültür ve iklimi, üst yönetimin tavırları, kurumun amaç ve vizyonu, örgütün itibarı ve kurum prosedür ve politikalarından etkilenebilmektedir. İşe ilişkin sahiplik ise bireyin belirli bir işe (mesleğe) yönelik sahiplik duygusunu ifade etmektedir. Bu anlamda psikolojik sahiplik, bireyin mevcut iş ve örgüte ilişkin güncel durumunu ifade etmektedir (Mayhew vd., 2007). Mayhew vd.’nin (2007) araştırma sonuçları, psikolojik sahiplenmenin iş tatmini ve örgüte bağlılıktan farklı bir olgu olduğunu ve işe yönelik ve örgüte yönelik olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu ortaya koymuşlardır. İşe yönelik psikolojik sahipliğin iş tatmini ile, örgüte yönelik psikolojik sahipliğin ise iş tatmini ve örgüte bağlılık ile ilişkili olduğu da araştırmanın bir diğer bulgusudur. Özerkliğin (otonominin) iş ve örgüte yönelik psikolojik sahiplik ile ilişkili olduğu da aynı araştırma bulguları ile ortaya konmuştur.

Yapılan araştırmalar psikolojik sahiplenmenin işletmeler açısından olumlu sonuçlara sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun en önemli nedeni bireyin sahip olduğu mülkleri (sahiplik duygusunun nesnelerini) kendisinin bir uzantısı olarak görmeye başlaması ve onları kaybetmeyi de” kendinden

eksilen ya da kaybedilen” birşey olarak görmeye başlamasıdır (Belk, 1988 içinde Mayhew vd., 2007). Örgütsel bağlılık çalışanın içinde yer aldığı organizasyonun hedeflerine ve organizasyonuna olan inancına göre çok çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Ancak yine de kişinin örgüte bağlılığının artması ya da örgütten uzaklaşması örgütün yönetim tarzıyla da ilgilidir (Deniz vd., 2013). Bu nedenle örgütüne yönelik olarak sahiplik duygusu geliştirmiş olan birey, bu bağlantının kopması sonucunda ortaya çıkabilecek hasarlardan kaçınmak için örgütle olan ilişkisini devam ettirmek isteyecektir. Sahiplenme, sahiplik nesnesine yönelik sorumluluk hissi ve ortak çıkarların varlığını akla getirmektedir. Psikolojik sahiplenme örgüte bağlılığının önemli bir öncülü konumundadır (Vandewalle vd. 1995). Vandewalle vd. (1995) psikolojik sahiplenmenin örgüte bağlılığı arttıracaklarını, bağlanan çalışanların da rol ötesi davranışlara yöneleceklerini ve bu durumun da yüksek performans ile sonuçlanacağını önermektedirler. Psikolojik sahiplenmenin örgüte bağlılığın öngörücüsü olduğu Van Dyne ve Pierce (2004) ve Vandewalle vd. (1995) gibi araştırmacıların bulguları ile desteklenmiştir (Mayhew vd., 2007).

Van Dyne ve Pierce (2004) ve Vandewalle vd. (1995) özellikle duygusal bağlılığın psikolojik sahiplenme ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Normatif bağlılığın bir zorunluluk ifade etmesine ilişkin eleştiriler ve sosyal deneyim sürecinden kaynaklanmasına yönelik yorumlar nedeni ile, bu araştırma kapsamında yalnızca duygusal bağlılık ele alınmıştır (Mayhew vd., 2007). Devamlılık bağlılığı ise işten ayrılmanın maliyetleri ile ilişkili olduğundan ve psikolojik sahiplenme ise direkt olarak sahiplenme duygusu ile ilgili olduğundan, devamlılık bağlılığı da araştırma kapsamında ele alınmamıştır (Mayhew vd., 2007). Bu savdan hareketle bu çalışma kapsamında da yalnızca bağlılık türlerinden yalnızca duygusal bağlılık ele alınmıştır.

#### 2.4. Örgüte Bağlılık

Allen ve Meyer (1990) duygusal, zorunlu ve ilkesel bağlılık olmak üzere üç farklı bağlılık türü tanımlamışlardır. Duygusal bağlılık çalışanın örgütte kalma istekliliğini, zorunlu bağlılığı çalışanın o örgütte çalışmaya muhtaç olmasını, ilkesel bağlılık ise çalışanın bir örgütte kalmak zorunda hissetmesini ifade etmektedir. Örgüte bağlılık çalışanların örgütlerine hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış ve çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranlarının artmasıyla bağlılık hislerinin de artacağı öngörülmüştür (Wasti, 2000). Araştırmadaki değişkenler arasındaki pozitif ilişkiler nedeniyle aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

#### 2.5. İş Tatmini

Avey vd. (2009) etik liderliğin psikolojik sahiplenmeyi arttırdığını, bunun da iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yarattığını göstermişlerdir. Burada etik liderlik çalışanlara adil bir şekilde davranıp onlardan da aynı şekilde karşılık vermelerini beklemek anlamına gelebilir ki bu yaklaşımın da psikolojik sahiplenmeyi arttırdığı gözlemlenmiştir (Arshad ve Abbasi, 2014). Araştırmalarında dönüştürücü liderlik ve işe cezbolmanın psikolojik sahiplenme üzerinde etkili olduğunu, psikolojik sahiplenmenin de bu değişkenler ve performans arasında aracılık rolüne sahip olduğunu göstermişlerdir. Bu araştırma kapsamında da olumlu liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Heider (1958) bir nesneye sahip olma hissini o nesneye duyulan sevgiyi arttıracaklarını savunmaktadır. Bu nedenle psikolojik sahiplik hissini artmasıyla, bireylerin işlerini daha çok sevmeleri ve iş tatminlerinin artması mümkündür. Nitekim Vandewalle, Van Dyne ve Kostova (1995) ve Van Dyne ve Pierce (2004)’in araştırma sonuçları bu ilişkinin doğruluğunu ortaya koymuştur (Mayhew vd., 2007).

**H1:** Yenilikçilik, olumlu liderlik, psikolojik sahiplik, örgüte duygusal bağlılık ve iş tatmini pozitif ilişkilidir.

### 3. Kavramlar Arasındaki İlişkiler ve Araştırma Modeli

Heider (1958) bireyin bir nesneye sahip olma hissini o nesneye olan sevgisini de arttıracaklarını savunmaktadır. Bu nedenle psikolojik sahiplenme hissini artmasıyla, bireylerin işlerini daha çok sevmeleri ve iş tatminlerinin artması mümkündür. Nitekim Vandewalle, Van Dyne, and Kostova (1995) ve Van Dyne and Pierce (2004)’in araştırma sonuçları bu ilişkinin doğruluğunu ortaya koymuştur (Mayhew vd., 2007). Birey sahip olduğu mülkleri (sahiplenme duygusunun nesnelerini) kendisinin bir uzantısı olarak gördüğünde onları kaybetmeyi de” kendinden eksilen ya da kaybedilen” bir şey olarak görecektir ve bu durum zararlı sonuçlar doğurabilecektir (Belk, 1988 içinde Mayhew vd., 2007). Örgütsel bağlılık çalışanın içinde yer aldığı organizasyonun hedeflerine ve organizasyonuna olan inancına göre çok çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Ancak yine de kişinin örgüte bağlılığının artması ya da örgütten uzaklaşması örgütün yönetim tarzıyla da ilgilidir (Deniz vd., 2013). Bu nedenle

örgütüne yönelik olarak sahiplenme duygusu geliştirmiş olan birey, bu bağlantının kopması sonucunda ortaya çıkabilecek hasarlardan kaçınmak için örgütle olan ilişkisini devam ettirmek isteyecektir. Van Dyne ve Pierce (2004) ve Vandewalle vd. (1995) gibi araştırmacılar psikolojik sahiplenmenin örgüte bağlılığın öngörücüsü olduğunu ortaya koymuşlardır (Mayhew vd., 2007). Normatif bağlılığın bir zorunluluk ifade etmesine ilişkin eleştiriler ve sosyal deneyim sürecinden kaynaklanmasına yönelik yorumlar nedeniyle, bu araştırma kapsamında yalnızca duygusal bağlılık ele alınmıştır. Devamlılık bağlılığı ise, işten ayrılmanın maliyetleri ile ilişkili olduğundan, diğer taraftan psikolojik sahiplenme ise direkt olarak sahiplenme duygusu ile ilgili olduğundan, devamlılık bağlılığı da araştırma kapsamında ele alınmamıştır. Özerklik (otonomi) ise psikolojik sahiplenmeyi en fazla etkileyen unsurlardan biri olarak çalışanlara işlerinin kendilerine ait olduğu hissini verecektir, bu da çalışanların iş tatminini arttıracaktır (Mayhew vd., 2007).

Yukarıda olgular arasında açıklanmış olan ilişkiler ve araştırma sonuçları nedeniyle bu çalışmada da psikolojik sahiplenmenin örgüte bağlılığı arttırarak iş tatmini sağlayacağı öngörülmektedir. Bu çalışmada, Mayhew vd.'nin (2007) psikolojik sahiplenmenin özellikle örgüt kültürü ve iklimi ile üst yönetimin tavırlarından etkilediği savından hareketle yenilikçilik ve olumlu liderliğin sahiplenme üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Kurum yenilikçiliğinin olumlu liderliğin etkisini arttıracığı ve bu olumlu ortamın da kişilerin sahiplenme duyguları üzerinde etkili olacağı öngörülmektedir. Araştırmada psikolojik sahiplenme olgusunun örgütler açısından önemli çıktılar olan iş tatmini ve örgüte bağlılık üzerindeki etkilerinin ortaya koyulması ile yazına katkı sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca çalışanlar açısından özerk bir kültür oluşumuna katkı sağlayan yenilikçilik ve olumlu liderliğin modele dahil edilmesi ise psikolojik sahiplenme olgusunun da açıklanması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:

Grafik 1: Araştırmanın Modeli



**H2:** Yenilikçilik, olumlu liderlik aracılığıyla psikolojik sahipliği artırır, bu sayede örgüte duygusal bağlılığı yükselterek iş tatminini olumlu etkiler.

#### 4. Araştırmanın Yöntemi, Ölçekler ve Kullanılan İstatistikler

Araştırma sorularıyla ilgili verilerin toplanması için kolayda örneklem yöntemiyle 246 anket toplanmış, 6 aralıklı bir ölçekten (hiçbir zaman-her zaman) yararlanılmıştır. "Algılanan Kurum Yenilikçiliği" için Kunz ve arkadaşları (2011) tarafından hazırlanan ölçek Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. "Olumlu Liderlik" Cameron (2008) tarafından bir araya getirilen, ilişki odaklı liderlik konusundaki literatürden (Brown vd., 1996, 2002) ve Li'nin (2010) varsayımlarından derlenmiştir. "Psikolojik Sahiplik" ölçeği Avey'in (2009) ve Coşkun'un (2009) ölçeklerindeki ifadeler ile oluşturulmuştur. "Örgüte Duygusal Bağlılık" Wasti (2000) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği yapılan 8 ifade ile ölçülmüştür. "İş Tatmini" ölçeği Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilmiş 5 soru ile ölçülmüştür. Değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirliklerini belirleyebilmek için varimax döndürmesi ile keşifsel faktör ve iç tutarlılık analizleri uygulanmış, her ölçek ayrı ayrı faktör analizden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir. Ara değişkenlik analizi farklı modeller kurularak aracılık testi ile (Baron ve Kenny, 1986) yapılmış ve Sobel testi ile desteklenmiştir.

#### 5. Analiz ve Bulgular

Araştırmamıza katılan 246 çalışanın 117'si kadın, 129'u erkek ve ortalama yaş 36'tır. %86'sı lisans ve üstü mezunlarından oluşan katılımcılar yaklaşık 16 yıldır çalışma hayatının içinde olup, halen bulundukları işletmede ortalama çalışma süreleri 8 yıldır. %34'ü çalıştıkları işletmede idareci pozisyonundadır. Her ölçek ayrı ayrı faktör analizinden geçirilmiş ve ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları 0,80 üzerinde olup ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 1: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler

| Değişkenler            | Ort. | SS   | 1    | 2    | 3 | 4 |
|------------------------|------|------|------|------|---|---|
| 1. Yenilikçilik        | 3,46 | 1,16 |      |      |   |   |
| 2. Olumlu Liderlik     | 3,84 | 1,41 | ,70* |      |   |   |
| 3. Psikolojik Sahiplik | 4,41 | 0,99 | ,62* | ,63* |   |   |

|                             |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|
| 4. Örgüte Duygusal Bağlılık | 4,16 | 1,47 | ,63* | ,72* | ,79* |      |
| 5. İş Tatmini               | 3,83 | 1,35 | ,64* | ,68* | ,74* | ,79* |

*İlişkiler \*p < 0.001 değerinde anlamlı, Cronbach Alpha katsayıları parantez içinde, n=246*

Değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler Tablo 1’de gösterilmiştir. Araştırmanın birinci hipotezi, “Yenilikçilik, olumlu liderlik, psikolojik sahiplik, örgüte duygusal bağlılık ve iş tatmini pozitif ilişkilidir” şeklindedir. Pearson korelasyon katsayılarına göre birinci hipotezimiz desteklenmiştir. Psikolojik sermayenin ara değişken rolüne yönelik aşamalı ara değişken testleri (Baron ve Kenny, 1986) SPSS ile farklı modeller sınanarak yapılmıştır (Tablo 2).

Araştırmanın ikinci hipotezi, “Yenilikçilik, olumlu liderlik aracılığıyla psikolojik sahipliği artırır, bu sayede örgüte bağlılığı yükselterek iş tatminini olumlu etkiler” şeklindedir (Grafik 1). Yenilikçiliğin, olumlu liderlik (Model 1), psikolojik sahiplik (Model 2), örgüte bağlılık (Model 4) ve iş tatmini (Model 7) üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu, ancak sırasıyla bu ara değişkenler analize katılınca psikolojik sahiplik (Model 3, Sobel testi z değeri 9.55, p<.001), örgüte bağlılık (Model 5, Sobel testi z değeri 11.05, p<.001 ve Model 6, Sobel testi z değeri 13.71, p<.001) ve iş tatmini (Model 8, Sobel testi z değeri 10.31, p<.001; Model 9, Sobel testi z değeri 10.14, p<.001 ve Model 10, Sobel testi z değeri 17.58, p<.001) üzerindeki önceki değişkenlerin doğrudan etkilerinin azaldığı ve ortadan kalktığı görülmektedir (Tablo 1), ikinci hipotezimiz de desteklenmiştir. Örgütlerdeki yenilikçilik yaklaşımı, olumlu liderlik aracılığıyla psikolojik sahipliği artırır, bu sayede örgüte bağlılığı yükselterek iş tatminini olumlu etkiler.

Tablo 2: Bağımsız Değişken Yenilikçilik, Bağımlı Değişken İş Tatmini Olmak Üzere Seri Üç Ara Değişken İçin Oluşturulan Regresyon Modelleri

|                     | Bağımlı Değişkenler |                  |                  |                          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---------------------|---------------------|------------------|------------------|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                     | Ol. Lid.            | Psiko. Sahip.    |                  | Örgüte Duygusal Bağlılık |                  |                  | İş Tatmini       |                  |                  |                  |
|                     | Mod. 1              | Model 2          | Model 3          | Model 4                  | Model 5          | Model 6          | Model 7          | Model 8          | Model 9          | Model 10         |
| Yenilik             | .647**<br>(.056)    | .528**<br>(.047) | .174*<br>(.058)  | .626**<br>(.061)         | .296**<br>(.076) | .170*<br>(.062)  | .564**<br>(.054) | .249**<br>(.064) | .147*<br>(.058)  | .099<br>(.056)   |
| Olumlu Liderlik     |                     |                  | .511**<br>(.053) |                          | .477**<br>(.070) | .166*<br>(.062)  |                  | .487**<br>(.056) | .215*<br>(.057)  | .098<br>(.056)   |
| Psiko. Sahip.       |                     |                  |                  |                          |                  | .617**<br>(.072) |                  |                  | .532**<br>(.067) | .229*<br>(.084)  |
| Örgüte Bağlılık     |                     |                  |                  |                          |                  |                  |                  |                  |                  | .478**<br>(.063) |
| Düz. R <sup>2</sup> | .416                | .275             | .399             | .390                     | .493             | .698             | .315             | .450             | .605             | .648             |
| F                   | 171,56              | 83,88            | 70,78            | 143,36                   | 105,34           | 153,90           | 105,09           | 92,24            | 105,28           | 89,77            |
| Anlam               | .000                | .000             | .000             | .000                     | .000             | .000             | .000             | .000             | .000             | .000             |
| N                   | 246                 | 219              | 211              | 224                      | 216              | 199              | 227              | 224              | 205              | 194              |

*\*\*p < 0.001 ve \*p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde*

## 6. Sonuç

Bu araştırma örgütsel yenilikçilik ve olumlu liderlik gibi örgütsel şartların çalışanların bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini açıklamaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Analiz sonuçları çalışmanın hipotezlerini desteklemiş ve kavramlar arasında öngörülen ilişkilerin doğru olduğu tespit edilmiştir. Araştırma modeline uygun olarak örgütsel yenilikçiliğin olumlu liderliği, olumlu liderliğin de psikolojik sahipliği pozitif yönde etkileyerek örgüte bağlılık üzerinden iş tatmininin artmasına yol açtığı görülmüştür.

Mevcut çalışmamızın sonuçları psikolojik sahiplenme ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koyan Heider (1958), Avey vd. (2009) ve Asatryan vd. (2013); psikolojik sahiplenmenin ile örgüte bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını gösteren Van Dyne ve Pierce (2004) ve Vandewalle vd. (1995); örgüt kültürü ve iklimi ile üst yönetim tavırlarının psikolojik sahiplenme üzerinde etkili olacağını öngören Mayhew vd. (2007), olumlu liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koyan (Caza ve Cameron, 2008) gibi araştırmacıların bulguları ile örtüşmektedir.

Bununla birlikte kavramlar arasındaki ilişkiler farklı ölçüm aletleri ile analiz edilmesi ve sektör, firma yapısı, kişilik gibi unsurların etkisi altında yeniden incelenmesi kavramlar arasındaki ilişkilere ilişkin

anlayışımızın gelişimine katkı sağlayabilecektir. Özellikle gelişmekte olan bir kavram olarak olumlu liderliğin ve sonuçlarının anlaşılması, yeni bir liderlik türü mü yoksa yeni bir bakış açısı mı olduğu yönünde kültürümüze özgü anlayışın ortaya koyulmasının anlamlı katkıları olabileceği düşünülmektedir. Psikolojik sahiplenmenin alt boyutlarının da Türk kültürüne özgü şekilde incelenerek, bu doğrultuda ölçülmesinin yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

#### Kaynaklar

- Allen N. J. ve Meyer J. P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, ss. 1-18.
- Asatryan V. S., Slevitch L., Larzelere R. ve C. Morosan. (2013). Effects of Psychological Ownership on Students' Commitment and Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25: 169–179.
- Arshad, A. ve A. S. Abbasi. (2014). Spiritual Leadership And Psychological Ownership: Mediating Role Of Spiritual Wellbeing. *Sci.Int.(Lahore)*, 26(3), ss. 1265-1269.
- Avey, J.B., Avolio, B.J., Crossley, C.D. ve Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement, and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, ss. 173–191. <http://dx.doi.org/10.1002/job.583>.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss. 1173-1182.
- Belk, R. W. (1988). Possession and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15, ss. 139–168.
- Brayfield, A.H. ve H.F. Rothe (1951). "An index of job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 35
- Brown, J. ve Isaacs, D. (1996) "Conversation as a Core Business Process", *The Systems Thinker*, December 1996/January 1997
- Brown, J., Isaacs, D., Vogt, E. Margulies, N. (2002) "Conversation as a Core Business Process", *The Systems Thinker*, November 2002
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. ve Quinn, R. E. (2003). "Foundations of positive organizational scholarship", Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E., editors, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.
- Cameron, K. S. ve A. Caza (2005) "Developing strategies for responsible leadership," J.P. Doh ve S. Stumph (Eds.) *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business*. (ss. 87-111) New York: Oxford University Press.
- Cameron, K. S. (2008) "Positively deviant organizational performance and the role of leadership values." *Journal of Values Based Leadership*, 1, ss. 67-83.
- Cameron, K. S. ve diğerleri (2014). "Positive Leadership Requires Positive Energy", <[http://wheatley.byu.edu/fellow\\_notes/individual.cfm?id=35](http://wheatley.byu.edu/fellow_notes/individual.cfm?id=35)> (Erişim Tarihi: 21.09.2015)
- Caza A. ve Cameron, K. S. (2008). Positive Organizational Scholarship: What Does It Achieve? In Cary L. Cooper and Stewart Clegg (Eds.) (2008) *Handbook of Macro-Organizational Behavior*. New York: Sage.
- Coşkun, H.M. (2009) *The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Identification*, M.Ü. İstanbul
- Deniz N., Noyan A. ve Ertosun Gülen Ö. (2013). "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, s. 694
- Drucker, P.F. (1984) "Our Entrepreneurial Economy", *Harvard Business Review*, 62 (2), ss. 59-64.
- Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N. ve Pearson, J. (2001). "Causes and Consequences of Psychological Contracts Among Knowledge Workers In The High Technology and Financial Services Industry, *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), ss. 1152-1165.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Kunz, W., Schmitt, B. ve Meyer, A. (2011). "How does perceived firm innovativeness affect the consumer?", *Journal of Business Research*, 64, ss. 816-822.
- Li, C. (2010). "Open Leadership - How Social Technology Can Transform the Way You Lead", Jossey-Bass - A Wiley Imprint.
- Mayhew, M.G., Ashkanasy, N.M., Bramble, T. ve Gardner, J. (2007). "A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings," *The Journal of Social Psychology*, 147(5), ss. 477–500.
- Mayhew, M.G., Ashkanasy, N.M., Bramble, T. ve Gardner, J. (2007). "A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings," *The Journal of Social Psychology*, 147(5), ss. 477–500.
- Olckers, C. ve DuPlessis, Y. (2012). Psychological ownership: A managerial construct for talent retention and organisational effectiveness. *African Journal of Business Management*, 6(7), ss. 2585–2596.
- Pierce, J.L., Kostova, T. ve Dirks, K.T. (2001). Towards a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), ss. 298–310.

- Pierce, J.L., O'driscoll, M.P. ve A. Coghlan. (2004) Work Environment Structure and Psychological Ownership: The Mediating Effects of Control, *The Journal of Social Psychology*, 144:5, ss. 507-534.
- S Direction (2014). "It matters to me!: How authentic leadership generates psychological ownership in organizations", *Strategic Direction*, Vol. 30 Issue: 8, ISSN: 0258-0543, ss. 9-11
- Vandewalle, D., Van Dyne, L. ve Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group & Organization Management*, 20, ss. 210–226.
- Van Dyne, L. ve Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, ss. 439–459.
- Wasti, S.A. (2000), "Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, ss.401-410.
- Zhui, Y., May, S.K. ve Rosenfeld, L.B. (2004) "Information Adequacy and Job Satisfaction during Merger and Acquisition", *Management Communication Quarterly*, 18(2), ss. 241–270.



## GÜÇLENDİREN LİDER DAVRANIŞLARI ÇALIŞANIN PSİKOLOJİK VE YAPISAL GÜÇLENDİRİLMESİNİ NASIL ETKİLİYOR?

Sema Gedik

semag69@hotmail.com

İdil Işık

İstanbul Bilgi Üniversitesi Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans Programı

idil.isik@bilgi.edu.tr

### Özet

Bu araştırma güçlendirici lider davranışının çalışanın psikolojik ve yapısal güçlendirme üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırma verileri bir kamu bankasında 251 çalışandan alınmıştır. Öncelikle anketlerin yapısal özelliklerini belirlemek üzere faktör analizi yapılmış, sonrasında oluşan model üzerinden korelasyon, t-test, regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak güçlendiren lider kavramının cesaretlendirici ve yetkilendirici lider; yapısal güçlendirmenin çalışanın bilgiye ulaşımı, çalışanı geliştirici kaynaklar ve desteğin sağlanması ; psikolojik güçlendirmenin ise işin taşıdığı anlam, çalışanın yetkinliklerine güveni ve çalışanın işinde sahip olduğu otonomi boyutlarından oluştuğu görülmüştür. Güçlendiren lider davranışları, yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, güçlendiren lider algısının yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme arasında kısmî aracı değişken etkisine sahip olduğu gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, Güçlendiren Lider Davranışı, Psikolojik Güçlendirme, Yapısal Güçlendirme

### 1.Giriş ve Kavramsal Çerçeve

Küreselleşme, rekabet ve teknolojik gelişmeler günümüzde çalışanların inisiyatif almasını, yaratıcı olmasını ve sorumluluk almasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda “çalışanın güçlendirilmesi” güncel bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır. Doğan’a göre başarı, çalışanını güçlendiren şirketlerin olacaktır (2006:18). Kurumlarda güçlendirme konusunun bilinmesi, insan ve teknoloji gibi kurum kaynaklarının daha efektif kullanılması bakımından önem arz etmektedir. Güçlendirme, çalışanın nasıl inisiyatif alınacağını ve işteki zorluklara nasıl yaratıcı tepkiler vereceğini öğrenmesini içerir (Laschinger vd., 2004:527). Diğer bir deyişle güçlendirme, çalışanın kendisini motivasyon sahibi hissetmesi, bilgi ve uzmanlığına güvenmesi, inisiyatif kullanarak harekete geçmesi, olayları kontrol edebileceğine inanması ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmasıyla ilgilidir (Koçel, 2014: 476). Kanter’e (1993: 210) göre güçlendirme, çalışma etkililiğini sağlayacak uygun koşulların oluşturulması ve çalışanın kurumda bilgiye, kaynağa ve desteğe ulaşabilmesidir. Yönetim, çalışanlara, bilgi, kaynak ve destek gibi “güç araçlarını” sağlamalı; böylece çalışanların işlerini anlamlı bir şekilde başarabilmeleri için yeteneklerini azami düzeye çıkararak onları güçlendirmelidir. Buna yapısal güçlendirme denilmektedir (Laschinger vd., 2004:528). Laschinger’e (2012) göre kurumlarda yapısal güçlendirmenin üç ana kaynağı bulunmaktadır<sup>1</sup>: (a) Bilgi: Çalışanın kurum içerisinde işi için gerekli olan bilgilere ulaşabilmesi; (b) Destek : Çalışanın üstlerinden, iş arkadaşlarından ve astlarından geliştirici geri bildirim alarak, destek görmesi; (c) Kaynak: Çalışanın kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere, finansal, malzeme vb. ekipmana sahip olması. Yapısal yaklaşımda gücün, göreceli olarak güçlü olandan daha az güçlü olanlara aktarılmasını sağlayan “güç sahiplerinin” eylemlerine odaklanılmakta; güçlendirilen kişilerin psikolojik durumu ise ele alınmamaktadır (Menon, 2001:156). Bu önemli eksiklik, güdüsel yaklaşımın-psikolojik güçlendirmenin doğmasını sağlamıştır.

Psikolojik güçlendirme, Spreitzer (1995: 1444) tarafından anlam, yeterlilik, otonomi ve etkiden oluşan dört boyutlu motivasyonel bir olgu olarak ele alınmakta ve çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine ilişkin algısını ifade ettiğini belirtmektedir. Bu kapsamda şu boyutlara

<sup>1</sup><http://publish.uwo.ca/~hkl/tools/cweq/index.html> Erişim Tarihi: 9.10.2015

bakılmaktadır:(a)Anlam: Çalışanın yaptığı işi değerli, anlamlı ve önemli bulması; (b)Yeterlilik: Çalışanın yetkinliklerine güvenmesi; (c)Otonomi: Çalışanın işin yapılışında ve kontrolünde söz sahibi olması; (d)Etki: Çalışanları iş sonuçlarına etki yaptıklarını düşünmeleri.

Diğer taraftan, Konczak vd. (2000: 301-313) güçlendirmeyi popüler bir yönetim uygulaması olarak görmekte, bu süreçte yönetici rolünün önemini vurgulamakta ve güçlendiren lider kavramını ortaya atmaktadır. Bu çerçevede şu özellikler öne çıkmaktadır: (a)Yetki verme: Yöneticinin çalışanına iş süreç ve prosedürlerini geliştirmesi için yetki vermesi;(b)Sorumluluk: Yöneticinin çalışanı performans ve ortaya çıkan sonuçlardan sorumlu tutması; (c)Kendi başına karar verme: Yöneticinin işimde karşılaştığı sorunlar karşısında kendi çözümünü üretmesi için çalışanı cesaretlendirmesi;(d)Bilgi paylaşımı: Çalışanın kaliteli iş çıkarabilmesi için yöneticinin gerekli bilgileri çalışan ile paylaşması;(e)Beceri geliştirme: Yöneticinin çalışana yeni teknoloji,süreç vb. konularda araştırma fırsatı sunması; (f)Yenilikçi performans için koçluk: Yöneticinin çalışanına yol göstermesi. Güçlendirme konusunda ilgili yazında yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme konuları ayrı ayrı ele alınmasına rağmen Menon'a göre (2001:157) güçlendirmeye yönelik bu yaklaşımlar, birbirlerinden tamamen ayrı ya da bağımsız olmayıp, tam tersine, güçlendirme olgusunun kapsamlı bir resmini sunmaktadırlar.

Bu konudaki literatür taramamızda, güçlendirmenin genellikle ya yapısal ya da psikolojik boyutta ele alındığını, "güçlendiren lider davranışları" konusuna ise yeterince yer verilmediğini gördük. Buradan hareketle, bu çalışmada, bu üç aktör arasındaki ilişkiyi incelemeyi hedefledik. Çalışmamızın amacı, araştırmanın gerçekleştirildiği işletme özelinde güçlendiren lider davranışlarının yöneticiler tarafından ne düzeyde gösterildiğini ölçümlemek, lider davranışlarının çalışanın psikolojik ve yapısal olarak güçlü hissetmesinde oynadığı rolü tespit etmektir.

## 2.Yöntem

### 2.1.Katılımcılar

Araştırmamıza 3000 çalışanlı bir kamu bankasında yöneticilik rolü olan (n=50) ve olmayan (n=201), 251 kişi katılmıştır (99 kadın, 152 erkek; yaş ortalaması=41.01, SS=11.19, min=23, maks=63). Katılımcıların %13.1'i lise/yüksek okul, %51.4'ü üniversite ve %35.5'i lisansüstü eğitime sahiptir.

### 2.2.Ölçüm Araçları

Araştırmada, güçlendiren liderlik davranışlarını (GL) değerlendirmek üzere Konczak vd.'nin (2000: 307-308); çalışanın psikolojik güçlendirme algısını (PG) ölçmek üzere Spreitzer'in (1995: 1464-65)ve yapısal güçlendirme (YG) algısını ölçmek üzere ise Laschinger vd.'nin (2001: 3-5) geliştirdiği araçları temel aldık;Türkiye'de bunları kullanan çalışmalarını inceledik. Bazı ifadelerdeki çeviri sorunları, ölçülmek istenen olguya dair açıklık içermemesi, araştırma örneklemine uygun olmaması gibi gerekçelerle ifadelerin farklılaştırılması gerekli oldu. Böylelikle,bu araştırma için bu araçlardan temelini alan, yenilenmiş araçlar geliştirilmiş olduk. Katılımcılar ifadeleri Likert ölçek üzerinde, 1 ile 6 aralığında değerlendirdi.

## 3.Bulgular

### 3.1.Ölçüm Araçlarının Faktör Yapısı

Öncelikle ölçekler üzerinde Açıklayıcı Faktör Analizi (Maximum Likelihood yöntemi ve Direct Oblimin döndürme tekniğiyle) yapıldı. Buna göre, GL ile çalışanların yöneticilerini değerlendirmelerine dair veri, iki faktörlü bir yapı sundu ve toplam varyansın %74.45'ini açıkladı (iç tutarlılık=0.96); üç ifade madde yükleri nedeniyle ölçek dışında kaldı ve sonuçta 14 ifadeden oluştu. Böylelikle, GL'nin "çalışanı cesaretlendirici" (iç tutarlılık=0.95) ve "çalışanı yetkilendiren" (iç tutarlılık=0.92) yaklaşım bileşenlerinden oluştuğunu gördük. Güçlendiren liderlik ve alt faktörlerine dair betimleyici istatistikler çalışan ve yönetici örneklemini için Tablo 1'de verilmektedir.

**Tablo 1: Güçlendiren Liderliği Oluşturan Faktörlerin Yönetici ve Çalışan Algısına Dair Betimleyici İstatistikleri**

|                                    | N   | Minimum | Maksimum | Ortalama | Std. Sapma |
|------------------------------------|-----|---------|----------|----------|------------|
| Güçlendiren lider -Yönetici algısı | 50  | 4       | 5.79     | 5.06     | 0.45       |
| Cesaretlendiren lider              | 50  | 3.8     | 6        | 5.12     | 0.5        |
| Yetkilendiren lider                | 50  | 3.75    | 6        | 4.9      | 0.5        |
| Güçlendiren lider -Çalışan algısı  | 186 | 1       | 5.57     | 3.94     | 1.15       |
| Cesaretlendiren lider              | 187 | 1       | 6        | 4.31     | 1.27       |
| Yetkilendiren lider                | 196 | 1       | 6        | 4.12     | 1.33       |

Çalışanın YG algısını ölçen ifadeler de iki faktörde gruplandı ve varyansın %55.41'i açıklanabildi. Üç madde faktör yükleri nedeniyle ve iki madde ise kendi başlarına ayrı bir faktör oluşturdukları için ölçek dışı bırakıldı. Böylelikle ölçek 15 madden oluşan (iç tutarlılık=0.91), "çalışanın bilgi erişimi" (iç tutarlılık=0.86) ve "çalışanı geliştirici kaynaklar ve destek" (iç tutarlılık=0.85) olarak isimlendirilen iki faktörlü bir yapı kazandı.

**Tablo 2: Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmeyi Oluşturan Faktörlerin Betimleyici İstatistikleri**

|                                          | N   | Minimum | Maksimum | Ortalama | Std. Sapma |
|------------------------------------------|-----|---------|----------|----------|------------|
| Yapısal guclendirme (YG)                 | 184 | 1.43    | 6        | 3.9      | 1.02       |
| Çalışanın bilgi erişimi                  | 190 | 1.14    | 6        | 4.27     | 1.07       |
| Çalışanı geliştirici kaynaklar ve destek | 192 | 1       | 6        | 3.51     | 1.14       |
| Psikolojik guclendirme (PG)              | 196 | 2.18    | 6        | 4.47     | 0.87       |
| İşin taşıdığı anlam                      | 196 | 1       | 6        | 4.85     | 1.19       |
| Çalışanın yetkinliklerine inancı         | 201 | 2.33    | 6        | 5.22     | 0.82       |
| Çalışanın işinde sahip olduğu otonomi    | 201 | 1       | 6        | 3.76     | 1.2        |

Çalışanın PGalgısını ölçen ifadeler, "işin taşıdığı anlam" (iç tutarlılık=0.90), "çalışanın yetkinliklerine inancı" (iç tutarlılık=0.82) ve "çalışanın işinde sahip olduğu otonomi" (iç tutarlılık=.85) olarak üç faktörde gruplandı ve varyansın %73.61'i açıklanabildi (ölçek geneli iç tutarlılık=0.87). Ölçekte sadece bir ifade faktör yükü nedeniyle atıldı ve nihai olarak 11 maddeden oluşan bir ölçek haline geldi. YG ve PG ile ilgili yeni faktör yapısına göre betimleyici istatistikler Tablo 2'de verilmektedir.

### 3.2.Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi

Yapısal güçlendirme faktörleri tekrarlı t-test sonuçları, çalışanların bilgiye erişim düzeylerine dair algısının, çalışanı geliştirici kaynaklar ve desteklerle ilgili algısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu gösterdi [ $t(183)=11.37, p=.000$ ].

Psikolojik güçlendirme kapsamında ise çalışanların psikolojik güçlendirmenin tekrarlı ANOVA sonuçları, üç alt faktöre dair ortalama puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu gösterdi [ $F(2, 390)=152.96, p=.000$ ]. Boyutlar arasında çalışanın yetkinliklerine inancı en yüksek ortalamayı alırken ( $ort=5.22, SS=.81$ ), ardından işin taşıdığı anlam gelmektedir ( $ort=4.84, SS=1.19$ ); çalışanın işinde sahip olduğu otonomiye dair değerlendirmesinin ise en düşük ortalamaya sahip olduğunu gözlemledik ( $ort=3.76, SS=1.20$ ).

Psikolojik ve yapısal güçlendirme arasındaki ilişkiye bakıldığında, tüm boyutlar arasında Pearson korelasyon katsayıları, istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ilişki olduğunu; en düşük korelasyonun çalışanın yetkinliklerine inancı ile çalışanı geliştirici kaynaklar/destek boyutu arasında olduğunu ( $r=0.17, p=.019$ ); en yüksek korelasyonun ise işin taşıdığı anlam ile yapısal bilgi arasında ( $r=.516, p=.000$ ) olduğunu gösterdi (Tablo 3).

**Tablo 3: Yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve güçlendiren lider boyutları arasındaki korelasyon**

|                                          | Çalışanın bilgi erişimi | Çalışanı geliştirici kaynaklar ve destek | Güçlendiren Lider- Cesaretlendirici | Güçlendiren Lider- Yetkilendirici | İşin taşıdığı anlam | Çalışanın yetkinliklerine inancı |
|------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|----------------------------------|
| Çalışanı geliştirici kaynaklar ve destek | .684**                  |                                          |                                     |                                   |                     |                                  |
| Güçlendiren Lider- Cesaretlendirici      | .671**                  | .619**                                   |                                     |                                   |                     |                                  |
| Güçlendiren Lider- Yetkilendirici        | .524**                  | .451**                                   | .753**                              |                                   |                     |                                  |
| İşin taşıdığı anlam                      | .516**                  | .422**                                   | .520**                              | .434**                            |                     |                                  |
| Çalışanın yetkinliklerine inancı         | .330**                  | .170*                                    | .250**                              | .341**                            | .403**              |                                  |
| Çalışanın işinde sahip olduğu otonomi    | .434**                  | .368**                                   | .425**                              | .637**                            | .420**              | .371**                           |

\*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$ 

### 3.3. Güçlendiren Lider Özellikleri

Yönetici ve çalışanların güçlendirici lider davranışlarına yönelik algı düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonrasında yönetici ve çalışanların güçlendiren lider davranışları algılarının birbirinden anlamlı düzeyde farklı olduğu bulunmuştur [ $t(206.211)=10.610$ ]. Buna göre yöneticilerin güçlendiren lider davranışları algı düzeyleri ( $ort=5.06$ ;  $SS=0.44$ ) çalışanların güçlendiren lider algı düzeylerinden ( $ort=3.94$ ;  $SS=1.15$ ) daha yüksektir. Yöneticiler kendilerini değerlendirirken güçlendirici liderlik özelliklerini çalışanlardan daha yüksek puanlamaktadırlar.

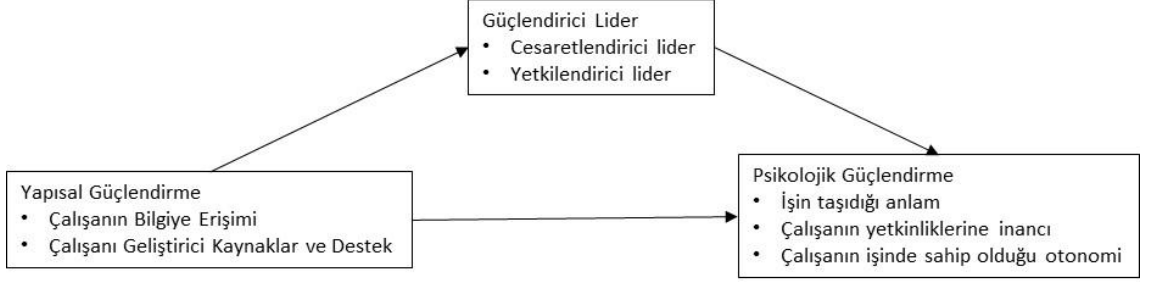
Diğer taraftan, GL'nin her iki alt faktöründe de yöneticilerin öz-değerlendirmesi, çalışanların yöneticilerine yönelik değerlendirmesinden istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdi. Buna göre, cesaretlendirici liderlik boyutunda [ $t(202)=6.95$ ,  $p=.000$ ], yöneticilerin ortalaması 5.12 ( $SS=0.50$ ) iken, çalışanların ortalaması 4.3'tür ( $SS=1.26$ ). Yetkilendirici liderlik boyutunda da yöneticiler ( $ort= 4.89$ ,  $SS=0.50$ ) kendilerine, çalışanların yöneticileri için yaptığı değerlendirmeye ( $ort= 4.11$ ,  $SS=1.32$ ) göre daha yüksek puan vermiş ve kendilerini yetkilendirici bir yaklaşım sergiledikleri yönünde değerlendirmiştir [ $t(212)=6.55$ ,  $p=.000$ ].

### 3.4. Güçlendiren Lider Özellikleri ile Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki

Tablo 3'e göre, GL'nin YG ile ilişkisine bakıldığında, en düşük korelasyonun çalışanı yetkilendirici yaklaşım ile çalışanı geliştirici destek arasında olduğu ( $r=.451$ ,  $p=.000$ ); çalışanı cesaretlendirici yaklaşımın, çalışanın bilgiye erişimi boyutu ile en yüksek korelasyonu gösterdiği ( $r=.671$ ,  $p=.000$ ) gözlemlendi. PG ile GL boyutları arasındaki ilişkiye baktığımızda ise en düşük korelasyonun çalışanın yetkinliklerine inancı ile cesaretlendirici liderlik arasında olduğunu ( $r=.25$ ,  $p=0.001$ ) ve en yüksek ise yetkilendirici lider yaklaşımı ile çalışanın işinde sahip olduğu otonomi arasında ( $r=0.637$ ,  $p=.000$ ) olduğunu gözlemliyoruz.

YG ile PG arasındaki ilişkide GL'nin aracı rolünü incelemek üzere (Şekil 1), Baron ve Kenny'nin (1986) yaklaşımı kullanılmıştır.

**Şekil 1: Güçlendirici Liderliğin Yapısal Güçlendirme ile Psikolojik Güçlendirme İlişkisindeki Aracı Rolü**



Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular, GL'nin YG ile PG arasında kısmî aracı rol oynadığını göstermektedir (Tablo 4). Görüldüğü gibi, çalışanların güçlendiren lider algısı psikolojik güçlendirme için ( $Beta=0,587$ ) ve yapısal güçlendirme için ( $Beta=0,688$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcıdır. Güçlendiren algısı ile yapısal güçlendirme değişkenlerinin bir arada psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi incelendiğinde, güçlendiren liderliğin anlamlı yordayıcılık gücü aynı şekilde devam etmekte ( $t=5.424$ ;  $p=,000$ ); yapısal güçlendirmeninse etki düzeyi düşmekte, istatistiksel anlamlılığı azalmaktadır ( $Beta= .191$ ;  $p=0.024$ ). Yapısal güçlendirmenin güçlendiren lider algısı ile çalışanın psikolojik güçlendirme algısı arasında kısmen aracı rol oynadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 4:Yapısal Güçlendirmenin Güçlendirici Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme İlişkisindeki Aracı Role Dair Regresyon Bulguları**

| Bağımsız Değişken                         | Bağımlı Değişken       | Standart Beta | t- değeri | p    | Düzeltilmiş $R^2$ | F      | p    |
|-------------------------------------------|------------------------|---------------|-----------|------|-------------------|--------|------|
| Güçlendiren Lider                         | Psikolojik Güçlendirme | .587          | 9.7       | .000 | .341              | 94.16  | .000 |
| Yapısal Güçlendirme                       | Güçlendiren Lider      | .688          | 12.48     | .000 | .471              | 155.69 | .000 |
| Yapısal Güçlendirme                       | Psikolojik Güçlendirme | .53           | 8.44      | .000 | .281              | 71.25  | .000 |
| Yapısal Güçlendirme ile Güçlendiren Lider | Psikolojik Güçlendirme |               |           |      | .358              | 48.7   | .000 |
| Güçlendiren Lider                         |                        | .457          | 5.424     | .000 |                   |        |      |
| Yapısal Güçlendirme                       |                        | .191          | 2.27      | .024 |                   |        |      |

#### 4.Sonuç ve Tartışma

Araştırmamızda güçlendiren lider davranışları, yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme arasında pozitif ilişki görülmüş olup, güçlendirme olgusunun bu üç seviyede ele alınmasının işlevsel olduğunu göstermiştir. Çalışanları güçlendirebilmek için elindeki gücü gerçekten paylaşmak isteyen bir yönetici, bu gücün paylaşımına talip olan bir iş gören ve bunu uygulamayaimkân veren bir işletme yapısı gereklidir (Kabak, 2014:113).

Çalışmamızda odaklandığımız bir husus, lider davranışlarının çalışanın psikolojik ve yapısal olarak güçlü hissetmesinde oynadığı rolü tespit etmektir. Bu kapsamda yapısal güçlendirme ile psikolojik güçlendirme arasında güçlendiren lider algısının aracı değişken etkisi gösterdiği tespit edilmiştir. Yani çalışanın kendisini psikolojik açıdan güçlü hissedebilmesi için yapısal unsurların liderin güçlendirici yaklaşımını tetiklemesi ve liderin çalışanı güçlendiren bir tutum sergilemesi gerekmektedir.

Koçel'in de (2014: 481) belirttiği gibi güçlendirme uygulamasında başarılı olmak için bilgi ve enformasyonun paylaşılması gerekmektedir. Araştırmamızda işin taşıdığı anlam ile yapısal bilgi

arasında ve çalışanı cesaretlendirici yaklaşım ile çalışanın bilgiye erişimi arasındaki ilişkinin en yüksek etki büyüklüklerine sahip olan boyutlar olarak karşımıza çıkması bu görüş için destekleyicidir. Güçlendirme uygulamasında başarı için olmazsa olmazlardan diğer bir husus iseliderin yetkilendirici olması ve çalışanın işinde özerk davranabilmesi için ona imkan sağlamasıdır. Araştırma sonuçları güçlendiren lider davranışları, yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme arasında pozitif korelasyon olduğunu göstermiştir. Diğer bir deyişle güçlendiren lider davranışları (cesaretlendiren-yetkilendiren), yapısal güçlendirme (çalışanın bilgiye erişimi- çalışanı geliştirici kaynak ve desteğe erişimi) ve psikolojik güçlendirme (çalışan için işin taşıdığı önem; çalışanın yetkinliklerine inancı, çalışanın işinde sahip olduğu otonomi) yapılacak iyileştirmenin diğer tüm güçlendirme boyutlarına olumlu etki yapacağını göstermiştir. Araştırmada en düşük korelasyonun; (1) çalışanı geliştirici destek ile çalışanı yetkilendirici liderlik; (2) çalışanın yetkinliklerine inancı ile cesaretlendirici liderlik arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, yetkilendirici yaklaşım ve cesaretlendirici liderlik boyutlarında alınacak aksiyonlar çalışanın ihtiyacına göre yönetici tarafından doğru tespit edilmeli ve uygulanmalıdır. Bu husus bize standart güçlendirici uygulamaların olmayacağını gösterdiği gibi, standart bir liderlik durumunun da söz konusu olamayacağına işaret etmektedir. Sonuç olarak bu araştırma, güçlendirme olgusuna hem yapısal, hem çalışan ihtiyaçları, hem de lider özellikleri üzerinden bir arada yaklaşarak, literatürde eksikliği hissedilen bütüncül bakışı sağlamaktadır. Diğer taraftan, bu olguyla ilgili araştırmalarda kullanılan ölçekleri gerek çeviri gerekse yapısal olarak tekrar gözden geçirerek, bunları gelecekte yürütülecek çalışmalar için de daha işlevsel araçlar haline getirmektedir. Araştırmamızın özellikle kamu ve bankacılık sektörü özelinde, yöneticilerin ve çalışanların güçlendirici liderliğe ilişkin algılarındaki farklara işaret etmesi örgütsel süreçlere ve davranışlara etkisi açısından yeni araştırmalarla da incelenmelidir.

##### 5.Kaynakça

- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp 1173 – 1182.
- Doğan, S. (2006), *Personel Güçlendirme*, Kare Yayınları, İstanbul.
- Kabak, A. (2014), "İşletmelerde Personel Güçlendirme ve Denizli' de Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kanter, R.M. (1993), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.
- Koçel, K. (2014), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, İstanbul.
- Konczak, L., J. Stelly, D.J. ve Trusty, M.L (2000), " Defining and measuring empowering leader behavior: development of an upward feedback instrument", *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), pp 301-313.
- Laschinger, S.(2012), *Conditions for Work Effectiveness Questionnaire I and II*, Western University, Canada.
- Laschinger, S., Finegan, J., Shamian, J. ve Wilk, P. (2004), "A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction", *Wiley InterScience*, 25, 527–545.
- Menon, S.T.(2001), "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", *Applied Psychology-An International Review*, 50(1), 153-180.
- Spreitzer, G.M.(1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), pp 1442-1465.

## GENÇ MENTORLUK UYGULAMASI ve LİDERLİK GELİŞİMİNE OLAN KATKISI

**Çiğdem Vatansever**

Namık Kemal Üniversitesi, cvatansever@nku.edu.tr

**Sibel Çalışkan**

İstanbul Bilgi Üniversitesi, sibel.caliskan@bilgi.edu.tr

### ÖZET

Genç mentorluk, iş yaşamında kıdemi daha az olan “genç” çalışanın kendisinden “daha kıdemli” ve genelde daha üst yönetsel konumda olan kişiye mentorluk yapması olarak tanımlanmaktadır. Genç mentorluktan, üst yönetimin daha genç ve taze bir perspektif kazanması için yararlanılmakta; bilgi ve deneyim paylaşımları sayesinde, iş ilişkilerinde iyileşme, sosyal bağlar kurma ve liderlik gelişimi gibi olumlu sonuçlar elde edilmektedir. Türkiye’deki firmalardan genç mentorluk sürecine katılanlar da kazanımlar elde ettiklerini belirtmektedir. Araştırmamız, genç mentorluk uygulamasını yürüten çokuluslu iki şirketin Türkiye ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Toplamda 22 kişiyle yapılandırılmış, derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir; görüşülenlerden 12’si mentorluk alan, 10’u ise mentorluk yapmıştır. Deşifre edilmiş görüşme metinleri incelenerek, liderlik gelişimine ilişkin ortak eğilimleri görebilmek amacıyla “betimsel içerik analizi” yapılmıştır. Katılımcılar sürecin liderlik gelişimlerine olan katkısını ; mentorluk alanın deneyimlerinden faydalanmak ile mentorun jenerasyonuna ilişkin bilgiler alabilmek olarak belirtmişlerdir. Çalışmanın bulguları; üst yönetimin görünen amaca uygun olarak, dijital araç ve ortamlara daha açık ve yatkın hale geldiğine işaret etmektedir. Araştırmamız “transfer edilmiş” bu uygulamanın kendi ülkemizde ne şekilde işler ve yararlı olduğunu açıklama ve uygulayıcılar için de kapsamlı bir karşılaştırma verisi sunarak, katkı sağlama amacı taşımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Genç Mentorluk, Tersine Mentorluk, Liderlik Gelişimi, İK Yönetimi,

### 1. Giriş

Genç mentorluk ya da bilinen diğer adıyla tersine (*reversed*) mentorluk, çalışma ortamında öğrenme ve gelişim adına en yenilikçi insan kaynakları yönetimi (İKY) araçlarından biridir. İlk kez General Electrics (GE) şirketinde, yaklaşık 500 üst düzey yöneticinin interneti öğrenmeleri için genç çalışanlardan destek almasıyla başlayan bu uygulama, günümüzde iş çevrelerinde yaygın olarak kabul görmüştür (Greengard, 2002; Chen, 2013; Harvey, Mc Intyre, Heames ve Moeller, 2009). Geleneksel anlamda mentorluk, örgüt içindeki deneyimli çalışanların, daha az deneyimi olanlara yol göstererek bu kişilerin kişisel ve örgütsel gelişimlerini tamamlamalarına destek olunması sürecidir. Genç mentorluk ise, iş yaşamında kıdemi daha az olan “genç” çalışanın kendisinden “daha kıdemli” ve genelde daha üst yönetsel konumda olan kişiye mentorluk yapması olarak tanımlanmaktadır (Murhpy, 2012).

Mentorluk, “bireyin bir başkasına destek vermek ve onu cesaretlendirmek için isteğe bağlı veya profesyonel olarak zaman ayırdığı yargısız, bire bir ilişki” olarak tanımlanmaktadır (Özkalp vd., 2006). Mentor sözcüğü köken olarak, Homeros’un Odyssea destanında eğitim ve koruma rolünü üstlenmiş Mentor adındaki kahramandan gelmektedir (Harvey vd., 2009). Bu kavramın Türkçe’deki karşılığı olarak koruyuculuk, himaye etme anlamında “hamilik” sözcüğü önerilmesine karşın uygulamacılar tarafından benimsenmemiştir. (Özkalp vd., 2006). Mentorluk alan anlamındaki İngilizce “mentee” sözcüğü ise “menti” olarak popüler insan kaynakları ve yönetim dergilerinde yer almaktadır (örn. Aksakal, 2014). Türk Dil Kurumu (2015) sözlüğünde, mentor sözcüğü pratikte hiç kullanılmayan “yönder” sözcüğü ile açıklanırken, “mentee” sözcüğünü karşılayan bir sözcük yer almamaktadır. Rehber ve akıl hocası sözcükleri de zaman zaman mentorluk sürecini tanımlarken kullanılmaktadır (Branson, 2015; De Janasz ve Peiperl, 2015). Bu bildiride, “genç mentorluk” olarak kullanımı hem “tersine” sözcüğünün olumsuz çağrışımları hem de sürecin en kritik yönünü vurguladığı düşünülerek tercih edilmiştir. “Mentee” sözcüğüne karşılık olarak da “mentorluk alan” ifadeleri kullanılmıştır.

İKY strateji ve politikalarının şirketin temel strateji ve politikalarına uyum sağlaması önemlidir (Uyargil, 2010). Genç mentorluk uygulamasının, ağırlıklı olarak şirketlerin teknolojik

dönüşümü ve çeşitliliklerin yönetimi için hayata geçiriliyor olması İKY'nin stratejik iş ortağı olma önceliği ve sorumluluğuna bir örnek oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan sınırlı sayıda araştırma (Murphy, 2012; Harvey vd., 2009; Baily, 2009 gibi) ağırlıklı olarak batı ülkelerinde gerçekleşmiştir. Çalışmamız mentorluk olgusunun, dolayısıyla mentor ve mentorluk alan kavramlarının Türkçe yazında en uygun şekilde ifade edilmesi konusunu tartışmaya açma ve bu “transfer edilmiş” uygulamanın kendi ülkemizde ne şekilde işler ve yararlı olduğunu açıklama amacı taşımaktadır. Ayrıca, Türkiye’de genç mentorluk uygulayan şirketlerde, hedeflenen gelişimin nasıl gerçekleştiğini, nelerin öğrenildiğini anlamayı amaçlamaktadır.

### 1.1 Bir Gelişim Aracı Olarak Mentorluk:

Mentorluk sürecinden; deneyimli kişinin rehber, öğretmen, rol modeli ve destekleyici olduğu bir ilişki modeliyle kariyer gelişimi için bir araç olarak yararlanılmaktadır (Burke ve McKeen 1997; Chandler ve Kram 2005). Kram’e (1983) göre, mentorluk süreci kariyere yönelik ve psikososyal işlevleriyle gelişime aracılık etmektedir. Bu fonksiyonlardan kariyer daha çok destek, yönlendirme, kendini gösterme ve ifade edebilme ile ilgiliyken; psikososyal yönü iş ortamında danışmanlık ve arkadaşlık süreciyle ilişkilendirilmiştir.

**Tablo 1: Mentorluk sürecinin işlevleri**

#### Kariyer İşlevi

Destekleme (sponsorship): Bireye aktif bir biçimde yardımcı olma, iş tecrübesi kazandırma ve yükselme olanakları

Kendini ifade etme ve görünür kılma (exposure and visibility): Çalışanı şirket içinde anahtar kişilerle tanıştırma ve bu şekilde ilerlemesine yardımcı olma

Bilgilendirme (coaching): Çalışana kariyer ve iş performansına ilişkin olarak tavsiyelerde bulunma, onu yönlendirme

Becerileri geliştirecek görevler verme (challenging assignments): Bireye kariyer sürecinde yeni yetenekler ve beceriler kazanmasını sağlayacak görevler verme

Koruma (protection): Çalışanı potansiyel tehlikelerden haberdar etme, himaye altına alma

Kaynak: Özkalp vd., 2006, 58-59’den tablolaştırılmıştır.

#### Psikososyal İşlevi

Rol modeli oluşturma (role modelling): Çalışana uygun değer, tutum ve davranışlar kazandırma

Kabullenme ve onay (acceptance and confirmation): Çalışanın örgüt içinde kabulünü ve benimsenmesinin sağlanması

Danışmanlık (counseling): Mentor ile oluşturulan ilişkiler içerisinde bireyin kendini ve sorunlarını açıkça ortaya koyması, bunları mentorla paylaşması, onun tavsiyelerini dinlemesi

Arkadaşlık (friendship): Mentor ve çalışanın iş ortamı içindeki informal ilişkileri

Kariyer işlevi çalışanın gelecekteki başarısı açısından büyük önem taşıırken; psikososyal işlevi ise karşılıklı olumlu iletişim ve takdir yoluyla tarafların kendine güvenlerinin artması ve sürecin etkinliği için önemlidir. Bir mentorluk ilişkisinin nasıl bir gelişim gösterdiği bu fonksiyonların ne kadarının var olduğuna göre söylenebilir. Genç mentorluk sürecinde, bir psikososyal işlev olan “rol modeli oluşturma”, örnek olma ya da örnek alma yönüyle yeni bir perspektif kazanmayı içeren ayrı bir fonksiyon olarak ortaya çıkmaktadır (Murphy, 2012).

Genç mentorluk sürecinden, teknoloji konularında bilgi sahibi olmanın yanı sıra üst yönetimin daha genç ve taze bir perspektif kazanması için yararlanılmaktadır (Greengard, 2002). Ayrıca, bilgi ve deneyim paylaşımları sayesinde, iş ilişkilerinde iyileşme, sosyal bağlar kurma ve liderlik gelişimi gibi başka olumlu sonuçları görülmektedir (Murphy, 2012; Harvey vd., 2009). Genç mentorluk süreci mentor olanların şirkete, liderlere ve iş ilişkilerine dair doğrudan bilgi edinmelerine; mentorluk alanların ise yeni bilgi, beceri ve bakış açısı geliştirmelerine olanak sağlamaktadır (Murphy, 2012).

Böylelikle genç mentorluk; hem mentorun hem de mentorluk alanın kişisel ve yönetsel gelişimi üzerinde iki yönlü olumlu bir etkiye yol açmakta ve şirket içinde yetenekli çalışanların fark edilmesini ve yönetilmesini, farklı kuşak ve kıdemdeki çalışanlar arasında köprü kurulmasına yol açarak kişisel gelişimlerin örgütsel gelişime dönüşmesine olanak sağlamaktadır (Murphy, 2012). Genç mentorluk süreci için aday olan ve uygun bulunan kişilerin genelde şirket içindeki “parlak, gelecek vaat eden” kişiler olduğu algılanmaktadır. Özkalp ve arkadaşlarının (2006) mentorluğa ilişkin yapılan tanımlama ters-yüz edilerek, yeniden yazıldığında genç mentorluğun kariyer gelişimine vurgu yapmaktadır: “*Mentorluk alanlar, örgüt içinde gücü ve statüsü yüksek olan kişilerdir. Bunun*



sonucunda mentorlar geleceğin yıldızlarını, herhangi bir baskı altında kalmadan rahat bir ortamda yetiştirebilirler.” (Vatansever ve Çalışkan, 2015).

### 1.2 Genç Mentorluk Süreci

General Electrics dışında Cisco, Johnson & Johnson ve Procter&Gamble gibi şirketlerde bu sürecin uygulandığı bilinmektedir (Ellis, 2013; Johnston, 2013). Örneğin Procter & Gamble şirketinde, Bilgi Teknolojileri yöneticisinin, biyoteknolojik gelişmelerin işletmeye ilişkin kararları nasıl etkileyebileceğini görmek amacıyla AR-GE biriminden genç bir uzmandan bilgi ve görüş aldığı bilinmektedir (Greengard, 2002). Bunun yanında, IBM’de engelli ya da cinsel yönelim farklılıkları olan ve yüksek potansiyelli çalışanlarla üst yönetimin bir araya geldiği programlar bulunmaktadır (Linked:HR, 2014).

Johnson & Johnson, IBM gibi uluslararası şirketler farklı ülkeler arasındaki operasyonları arasında standardizasyonu sağlamak amacıyla iyi uygulamalarını bir ülkeden bir başka ülkeye transfer ederken, yerli şirketler de rekabete uyum sağlamak amacıyla bu uygulamaları transfer edip, adapte etmeye çalışmaktadır. İnsan kaynağını geliştirmede sorunlar yaşayan Türkiye gibi ülkelerde, şirketlerin en iyi çalışanları şirkete çekmek ve şirkette tutmak için eğitim ve gelişim programlarına daha çok önem verildiği görülmektedir (Aycan, 2007).

Genç mentorluğun Türkiye’de ilk uygulandığı şirketlerin çok uluslu şirketler olması bu bağlamda çok şaşırtıcı değildir. Yıldız Holding, Akbank ve Garanti Bankası gibi köklü ve büyük Türk şirketleri de bu uygulamayı başlattıklarını belirtmektedirler (PY, 2015). Türkiye’de genç mentorluk sürecini yürüten şirketler ve katılan taraflar olumlu sonuçlar elde ettiklerini belirtmektedir (Capital, 2014).

### 1.3 Kuramsal Arka Plan

Genç, bir başka deyişle tersine mentorluk süreci sosyal etkileşim ve örgütsel yaş kuramlarıyla açıklanmaktadır. Sosyal etkileşim (*social exchange*) kuramı, hem organizasyonel hem de ikili (*dyadic*) düzeyde ilişkinin gelişimi üzerinde durmaktadır (Blau, 1964). Genç mentorluk sürecinde, etkileşim iki aşamada gerçekleşmektedir. İlkinde algılanan organizasyon desteğiyle, bu sürece katılan çalışanlar değerli olduklarını hissetmektedirler. İkinci aşama ise, mentor ve mentorluk alan arasındaki ilişkinin içeriğidir.

Örgütsel yaş kuramı (*organizational age theory*) ise, yaşa ilişkin normların, genç mentorluk sürecinde algı ve motivasyonu nasıl etkilediğine işaret etmektedir (Lawrence, 1988; Chaudhuri ve Ghosh, 2011). Bu kurama göre, işletmedeki yaşa ilişkin normlar hangi rolün, hangi yaşa uygun olduğuna ilişkin kalıp yargı (*stereotype*) imgelerin yaratılmasına neden olabilir. Dolayısıyla, mentor ve mentorluk alan rolüne hangi yaş grubunun daha uygun olacağına ilişkin normatif beklentiler olabilir (Noe, 1988; Chaudhuri ve Ghosh, 2011).

“Ebeveyn” algısı genç mentorluk ilişkisinde öne çıkmaktadır (Eisner, 2005). Baily (2009:113), “Üst yönetimin sürece ilişkin çok gönüllü olmaması bu ebeveynlik çağrışımından kaynaklanabilir, çocuğu yaşında birisinden bir şeyler öğrenmeyi kaç kişi kabul edebilir ki?” diye bu durumu sorgulamaktadır. Bir başka konu, geleneksel hiyerarşi ve rol algısından kaynaklanan “güçlü görünme”dir. Kıdemli yöneticiler, herhangi bir konuda bilgi eksikliği görülmesini kendi pozisyonlarına bir tehdit olarak algılayabilirler (Coles, 2001). Böyle yöneticiler, gelişim ihtiyaçlarını mentorlarıyla paylaşmaktan kaçınabilirler (Chaudhuri ve Ghosh, 2011). Genç mentorlarda ise üst yönetime bir şeyler öğretmek için yeterli özgüven olmayabilir. Ve her ne kadar, “dijital bir dünyada sosyalleşmiş” olsalar da, kıdemli iş arkadaşlarıyla iletişim kurmada güçlük çekebilirler (Baily, 2009). Greengard’a (2002) göre, bu süreçte mentor neyin önemli olduğunu öğrenmeli ve sabır göstermeli; mentorluk alan da egosunu kapıda bırakmalıdır.

Özetle, genç mentorluk sürecinin olumlu sonuç ve kazanımları olarak ön plana çıkan boyutlar şunlardır: Kuşaklararası dayanışma (Baily, 2009; Chaudhuri ve Ghosh, 2011); üst yönetimin daha genç ve taze bir perspektif kazanması (Greengard, 2002); iş ilişkilerinde iyileşme, sosyal bağlar kurma ve liderlik gelişimi (Murphy, 2012; Harvey vd., 2009); çeşitlilik yönetimi için de önemli bir olanak (Murphy, 2012; Chen, 2013); yeteneklerin fark edilmesi ve yönetimi (Murphy, 2012).

### 1.4 İK Yönetimi ve Kültür İlişkisi

Bir işletmede, genç mentorluk sürecinden etkin olarak yararlanabilmek için, örgüt kültürünün değişim ve öğrenmeye açık olması gerektiği vurgulanmaktadır (Gerstner 1999). Kuşkusuz, işletmeler bulundukları ülkelerin kültürlerinden etkilendiğinden; organizasyonun bulunduğu ülkenin yaş ve kuşaklar konusundaki norm ve tutumları önemli olmaktadır.

Çok ülkeli, çok kültürlü şirketlerin insan kaynakları uygulamalarının bir ülkeden bir ülkeye aktarımında; uygulamanın “hangisi ya da ne olduğu” evrensel iken, örneğin, genç mentorluk gibi; genç mentorluk sürecinin nasıl uygulanacağı, nasıl adapte edileceği kültüre özgüdür (Tayeb, 1995). Genç mentorluğun ilk kez uygulandığı ABD dışındaki ülkelere aktarılmasında öncelikli sorunun, rollerin tersine çevrildiğinde oluşan yaş farkı olduğu görülmektedir. Kültürel olarak oldukça yakın görünmelerine karşın; Coles ve Gardner (2001), İngiltere’deki yöneticilerin, deneyimi kısıtlı birisinden bir şeyler öğrenmek konusunda Amerikalılar kadar açık olmayabileceği endişesini aktarmıştır. Kore gibi, kültürel kodları ABD’den ve İngiltere’den çok farklı bir ülkede ise hiyerarşi ve statü yaşa bağlı olduğundan (Lee, 1999) Türkiye’deki gibi astların üstlerinden yaşça büyük olması durumunda üstlerin astlarına karşı saygısızlık yapacağı ya da üstlerinin otoritelerini kabul etmede zorluk yaşayacakları varsayılmaktadır (Aycan, 2007).

Türkiye’nin güç mesafesi (power distance) yüksek olan ülkelere biri olması (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014), hiyerarşik rollerin tersine çevrildiği genç mentorluğun etkili bir şekilde uygulanması ve başarısı için potansiyel engellerden biri olarak görülmektedir. Türkiye’nin genç çalışan nüfus yoğunluğu ve kültürel farklılıkları göz önünde bulundurarak genç mentorluğun nasıl işlediği, bir “büyüğün küçüğünden akıl alması”nın nasıl bir olgu olduğunun anlaşılması açısından önemlidir.

## 2. Yöntem

Çalışmamızda, bağlamı anlamak amacıyla “*transfer edilen genç mentorluk uygulaması Türkiye’de nasıl deneyimleniyor?*” sorusuna doğrudan yanıt aramak ve araştırmanın evrenini oluşturan örneklerin sınırlılığı düşünülerek nitel araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir. Çok uluslu iki ayrı üretim şirketinin Türkiye ofislerinde, İK yöneticileri ile görüşüp sürece ilişkin bilgi ve izinler alınarak veri elde edilmiştir. Katılımcılarla yapılandırılmış, derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş ve görüşmelerin yazılı onay doğrultusunda ses kayıtları alınmıştır. Her iki şirketten toplamda 22 kişiyle görüşülmüştür; görüşülen kişilerden 10’u mentor, 12’si ise mentorluk alan üst düzey yöneticilerdir.

Deşifre edilmiş görüşme metinleri incelenerek, liderlik gelişimine ilişkin ortak eğilimleri görebilmek amacıyla “betimsel içerik analizi” yapılmıştır (Bilgin, 2006). Her bir soruya verilen yanıtların içinde var olan kavram ve alt temalar ortaya çıkarılmış ve sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalardaki içeriğin, hangi bilgiyi taşıdığı ve ne anlam ifade ettiği analiz edilmiştir.

## 3. Bulgular

Yapılan içerik analizi sonucunda bulgular beş ana başlık altında toplanılabilir.

**3.1. Uygulama Süreci:** Her iki şirkette de, genç mentorluk, yöneticilerin dijital medyaya aşinalığını arttırmak ve dijital şirkete geçiş için bir gelişim amacı olarak da görülmekte ve uygulanmaktadır. Aynı zamanda, bir çeşitlilik yönetimi stratejisi olarak konumlanmıştır. İki şirkette de, genç mentorluk süreci mentorların seçimi, eğitimler, mentorluk görüşmeleri, ara değerlendirme ve kapanış şeklinde işlemektedir (Tablo 2).

**Tablo 2: Genç Mentorluk Süreci Aşamaları**

| Aşama                    | İçerik                                                                                                                                                    |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Mentorların seçimi    | a) Duyuru (email, pop-up , yayın vs.)<br>b) Gönüllülük – Zaman ayırabilmek<br>c) Eşleştirme: ayrı departmanlar, tercihleri kimler                         |
| 2. Eğitimlerin verilmesi | a) Görüşme sayısı ve kapsamı<br>b) Görüşmelerde yaşanabilecek zorluklarla başa çıkma<br>c) Mentorluk alanların teşvik edilmesi, katılımlarının sağlanması |
| 3. Mentorluk görüşmeleri | a) Tanışma Toplantısı (Kick off)<br>b) Görüşme ajandası (süre, sıklık, toplam min. görüşme sayısı, erteleme)                                              |
| 4. Ara değerlendirme     | c) Memnuniyet ölçümü (anket vb.)                                                                                                                          |

## 5. Kapanış

## d) Sonlandırma

**3.2. Rol Değişimi'ne İlişkin Algı:**

Rol değişiminin, yaş ve kıdem farkına karşın kabullenilmesi ve bir gelişim sürecine aracılık etmesi üç önemli olgu ile açıklanmaktadır: Bilgi, saygı ve karşılıklı paylaşım. Bu üç kavrama ilişkin, katılımcılarca dile getirilen yaşantı ve farkındalıklar şunlardır:

- a) Bilgi: *"Burada yaş değil de bilgi kendini farkettiriyor."*
- b) Saygı: *"Bana bir şeyler aktarma çabasına saygı duyuyorum"*
- c) Karşılıklı paylaşım: *"Bir o anlatıyor, bir ben anlatıyorum, o duygu da çok güzeldi aslında"*

Mentor olarak yeralan katılımcılar, başta soru işaretleri olmasına karşın, rol değişiminin özgüvenlerini artırdığını söylemektedirler. Mentorluk alanlar ise bu rol değişimini, "öğrencilik" olgusuyla açıklamaktadır: *"Bana ödev gibi veriyordu, ben de çalışıyordum.", "Öğrendiklerimden mutlu oldum; o öğretmekten mutlu oldu.", "Yeniden öğrenci olmak, karşı tarafa geçmek çok hoşuma gitti.", "Derslere devam edemedim, iyi bir öğrenci olamadım."*

**3.3. Teknoloji Öğrenimi:** Mentorluk alanlar, dijital medyada öğrenilen ortak konuların, şirketlerin kendi teknolojik iç araçlarının etkili kullanılmasına aracılık ettiğini belirtmişlerdir. Araştırma bulguları, üst yönetimin görünen amaca uygun olarak, dijital araç ve ortamlara daha açık ve yatkın hale geldiğine işaret etmektedir.

**3.4. Liderlik Gelişimi:** Katılımcılar sürecin liderlik gelişimlerine olan katkısını karşılıklı olarak, mentorluk alanın deneyimlerinden faydalanmak ve mentorun jenerasyonuna ilişkin bilgiler alabilmek olarak belirtmişlerdir. Mentorluk alanlar, kuşakları anlamının en önemli kazanım olduğunu dile getirmektedir: *"Yeni kuşağa farklı davranmak gerekliliğiyle bir yargı var bende farklı davranman gerekiyor, her hastalığa aynı ilacı kullanamazsın"*. Mentorlar ise, üst düzey yöneticinin deneyimlerinden faydalanmayı işaret etmişlerdir: *"Onların davranış stilleri, insanlara, olaylara yaklaşımları bakış açısı kazandırıyor"*

**3.5. Organizasyonel Gelişim:**

Şirket açısından bakıldığında ise temel kazanımlar şu şekilde ifade edilmiştir: Kuşak farklılıklarının azalması: *"Uçurumlar kapandı"* (a) Formal eğitimden daha yararlı, esnek, bire bir ilişki kurulması (b) Dijital şirkete geçişte bir *"Kaldıraç"* oldu (c).

**4. Sonuç ve Tartışma**

Araştırmamız genç mentorluk konusunda Türkiye'de ki bilinen ilk çalışmalardan biridir. Sürecin tanımlanmasına ve tarafların farkındalık ve kazanımlarına ilişkin bulgular, yalnızca araştırmacılar için değil uygulayıcılar için de bir karşılaştırma verisi sunmakta, dolayısıyla katkı sağlamaktadır. Araştırma verilerinin toplandığı her iki şirketin de hiyerarşinin az olduğu şirketler olması, dolayısıyla sonuçların Türkiye'ye ne kadar genellenebileceği sorusu çalışmanın aynı zamanda bir kısıtı olmaktadır. Kültürün Aycan'a (2007) göre, kültürün İKY uygulamaları üzerindeki etkisi büyük ölçekli, gelişmiş teknolojiler kullanan şirketlerde daha az görülmektedir. Bir diğer kısıt da, görüşme yöntemine ilişkindir. Farklı görüşmelerde, çok etkili bir şekilde yürümediği ifade edilen mentorluk çiftlerinin bile kendi görüşmelerinde çoğunlukla olumlu deneyimlerinden söz etmesi, şirket içinde yapılan görüşmelerin sosyal istenirlik nedeniyle gerçeği tam olarak yansıtmadığını göstermektedir.

Rol değişiminde, "öğrencilik" olgusunun ön plana çıkması, *"Bana bir harf öğretmenin 40 yıl kölesi olurum"* deyişiyle dini değerler üzerinden kültüre yansımaları olarak ele alınabilir. Çokuluslu şirketlerin hemen ardından uygulamaya başlayan, Akbank'ın programına uluslararası platformlarda temsil edebilmesi için *"Switch"* adı verilirken, Yıldız Holding'inin *"Çıraftan Ustaya"* adını taşıması Türkiye'ye nasıl adapte edildiğine ilişkin iki dikkat çekici örnek olmaktadır.

**Kaynakça**

Aksakal, A. T. (2014), Gençler Mentor Oldu. Genç Kapital Dergisi, 11, 28-29

- Aycan, Z. (2007); "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Kültürel ve Kurumsal/Yapısal Bağlımlar Arasındaki Etkileşim", Erdem, R. & Çukur C.S. (eds.), Kültürel Bağlamda: Yönetimsel-Örgütsel Davranış, Türk Psikologlar Derneği Yayınları: İstanbul, 305-346.
- Bilgin, N. (2006) Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi. Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. New York, NY: John Wiley.
- Chaudhuri, S., ve Ghosh, R. (2011), "Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping the Boomers Engaged and Millennials Committed", Human Resource Development Review, 11(1), pp 55-76.
- Branson, R. (2015) Akıl Hocanızı Nasıl Bulursunuz? Capital Dergisi, 4, 18-19.
- Burke, R.J. ve McKeen, C.A. (1997), 'Benefits of Mentoring Relationships among Managerial and Professional Women: A Cautionary Tale', Journal of Vocational Behavior, 51, 43-57.
- Capital (2014), Yeni Tip Mentor Geliyor, <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/yeni-tip-mentor-geliyor-haberdetay-10659?page=3>, Erişim Tarihi: 02.01.2015.
- Chaudhuri, S., ve Ghosh, R. (2011), "Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping the Boomers Engaged and Millennials Committed", Human Resource Development Review, 11(1), pp 55-76.
- Chandler, D.E. ve Kram, K.E. (2005), 'Mentoring and Developmental Networks in the New Career Context,' in Handbook of Career Studies, H. Gunzve M. Peiper (der.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 548-566.
- Chen, Y. (2013), "Effect of Reverse Mentoring on Traditional Mentoring Functions", Leadership and Management in Engineering, 13(3), pp 199-208.
- Coles, M. (2001), "Listen to the voice of youth. Reverse mentoring is a new business concept whereby young recruits advise their elders and betters with a youthful take on the World", Evening Standard, 7.
- De Janasz, S. and Peiperl, M. (2015) "CEO'ların da Mentora İhtiyacı Vardır" Harvard Business Türkiye, 4, 126-129.
- Eisner, S. P. (2005), "Managing generation Y", SAM Advanced Management Journal 70(4):4 in Baily, C. (2009). Reverse intergenerational learning: A missed opportunity? AI and Society, 23, 111-115.
- Ellis, R. K. (2013), "Reverse Mentoring: Letting Millennials Lead the Way Training and Development", ASTD, pp13.
- Gerstner J (2000) Don Tapscott: Digital dad. Commun World 17(1): 18 in Baily, C. (2009), "Reverse Intergenerational Learning: A Missed Opportunity?", AI and Society, 23 (1), pp 111-115.
- Greengard, S. (2002), "Moving forward with Reverse Mentoring", Workforce, 81 (3), p 15.
- Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J. T., ve Moeller, M. (2009), "Mentoring Global Female Managers in the Global Marketplace: Traditional, Reverse, and Reciprocal Mentoring", International Journal of Human Resource Management, 20, pp 1344-1361.
- Johnston, S. (2013), "Reverse Mentoring Flips Office Roles". News Digital Weekly, (5)16.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2014), Düünden Bugüne İnsan ve İnsanlar, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Kram, K.E. (1983). "Phases of Mentor Relationship". Academy of Management Journal. 26(4):608-625.
- Lee, H.C. (1999) Transformation of Employment Practices in Korean Businesses. International Studies of Management and Organization, 28 (4), 26-39.
- LinkedIn, Linked HR Groups, 2014 Does your employer have a Reverse Mentoring Program? [https://www.linkedin.com/groups/Does-your-employer-have-Reverse-3761.S.5874905399433404418?trk=groups\\_search\\_item\\_list-0-b-cmr&goback=%2Egde\\_3761\\_member\\_5991221643446341636%2Egna\\_3761](https://www.linkedin.com/groups/Does-your-employer-have-Reverse-3761.S.5874905399433404418?trk=groups_search_item_list-0-b-cmr&goback=%2Egde_3761_member_5991221643446341636%2Egna_3761)
- Murphy, W. M. (2012). "Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders", Human Resource Management, 51(4), 549-574.
- PY Dergi (2015) Gençlerden Öğrenilecekler Var, Mayıs-Haziran, 41-45.
- Tayeb, M. (1995) The Competitive Advantage of Nations: The Role of HRM and Its Socio-Cultural Context The International Journal of Human Resource Management 6(3), 588-605.
- TDK- Türk Dil Kurumu (2015) [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=MENTOR](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=MENTOR)
- Uyargil, C. (2010) İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayınları, İstanbul.
- Vatansever, Ç., Çalışkan, S. (2015) İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Cesur Bir Uygulama: "Genç" Mentorluk, 23. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Cilt 1, 555-561.

## ÇALIŞAN YALNIZLIĞININ İŞ VE YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

**Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI**

GOP Üniversitesi, sema.polatci@gop.edu.tr

**Dok. Öğr. Mihriban CİNDİLOĞLU**

GOP Üniversitesi SBE Doktora Öğrencisi, mihribancindiloglu@hotmail.com

**Öğr. Gör. Fatih ÖZÇALIK**

GOP Üniversitesi SBE Doktora Öğrencisi, fatihozcalik.hitit.edu.tr

**Öğr. Gör. Zümral GÜLTEKİN**

GOP Üniversitesi SBE Doktora Öğrencisi, zumral.gultekin@gmail.com

### ÖZET

Bu çalışma, çalışanların iş hayatlarında yaşadıkları yalnızlığın iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisi ve lider-üye etkileşiminin bu değişkenler arasında aracılık rolünü belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın örneklemini Hitit Üniversitesi'nde görev yapan toplam 153 idari personel oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda çalışan yalnızlığının lider-üye etkileşimi ile iş ve yaşam tatmini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin çalışan yalnızlığı ile iş ve yaşam tatmini arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda da lider-üye etkileşiminin çalışan yalnızlığı ile iş ve yaşam tatmini arasındaki ilişki üzerinde aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan Yalnızlığı, İş Tatmini, Yaşam Tatmini, Lider-Üye Etkileşimi

#### 1.Giriş

Günümüz rekabet ortamında örgütler artık çok sayıda çalışan istihdam etmektedirler. Çalışanlar ise çok sayıda çalışma arkadaşı ve yönetici ile etkileşim içerisindeyler. Ancak bu etkileşim çoğunlukla fiziksel olarak birbirine yakın olmanın ötesine geçememektedir. Bu çalışmada incelenecek olan yalnızlık duygusu, fiziksel olarak birbirine yakın ya da uzak olmaktan kaynaklanan bir yalnızlık değil, çalışanın kendisini sosyal etkileşimden izole hissettiği ve etrafında pek çok iş arkadaşı bulunurken duygusal olarak kendisini yalnız hissettiği durumdur. Bu durum çalışanın iş ve özel hayatında bir takım olumsuzlukları da beraberinde getirebilir. Çalışan bu şekilde izole olduğunu hissederken acaba lider-üye etkileşimi bu olumsuzluğu ılımlı hale getirmekte midir? Bu düşünceden hareketle, çalışan yalnızlığının iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin ne olacağına yönelik olarak bu çalışma planlanmıştır. Çalışma sonucunda elde edilecek olan verilerin uygulayıcılara, önemli olan insan kaynağı gereksinimlerinin karşılanmasında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### 1.1.Çalışan Yalnızlığı

Sosyal bir varlık olan birey yaşamı boyunca diğer bireylerle anlamlı ve sağlıklı ilişkiler kurma gereksinimi içerindedir (Doğan vd., 2009: 272). Ancak bireyselleşen toplumlar, örgütler ve giderek karmaşık bir hal alan ilişkiler bireyleri yalnızlığa sürükleyebilmektedir (Yurcu ve Kocakula, 2015: 31). Bu yalnızlık bireyin kendi yaşamında tek başına yaşadığı yalnızlık olabileceği gibi, üyesi olduğu bir örgüt içerisinde yaşadığı yalnızlığı da içermektedir.

Yalnızlık kavramı, bir kişinin sosyal ilişkilerin eksikliği sonucunda hissettiği duygu durumudur (Wright, vd. 2006: 59-60). Daha geniş bir ifade ile yalnızlık kavramı, bireyin çevresine uyum sağlayamaması, kendisini kimsesiz ve anlaşılmamış hissetmesi, uyumun bozulduğu ve mutsuzluğun kendini gösterdiği bir durum olarak ifade edilebilir. Bu durum sosyal ilişkilerin düşüşü, stres duygusunun artışı gibi olumsuz pek çok durumu da beraberinde getirmektedir (Yılmaz ve Aslan, 2013: 60). Çalışmada ele alınacak kavram örgütsel açıdan yalnızlık kavramıdır.

Örgütsel açıdan yalnızlık kavramı, tek başına yalnızlık kavramından farklılıklar göstermektedir. Örgütsel yalnızlık, bireyin duygusal olarak kendisini yalnız hissetmesinden çok sosyal çevreden kaynaklanan tek başına kalma halini ifade etmektedir. Sosyal çevreden kaynaklanan

yalnızlık, sosyal iletişim yollarının eksikliği, müşterek ilgi ve etkinliklerin paylaşıldığı bir grubun üyesi olamamaktan kaynaklanan ve tatmin edici bir sosyal ağa ulaşıldığı zaman bu sorunun çözümü ulaşacağı bir durumdur (Yurcu ve Kocakula, 2015, 31). Wright ve arkadaşlarına (2006) göre, örgütsel açıdan yalnızlık kavramı, örgütten kaynaklanan sosyal eksiklik ya da yetersizlikten ve kişilerarası ilişkilerin istenilen kalitede olmamasından kaynaklanan tek başına kalma halidir (Wright vd. 2006: 59-60).

Wright ve arkadaşları (2006: 63) örgütsel açıdan yalnızlığın iki boyuttan oluştuğunu ifade etmektedirler. Birinci boyut olan “duygusal yalnızlık” boyutu, ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir. Çalışanın örgütte çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinin yoksunluğu, dışlanmak ve kopukluk gibi içerisinde negatif hisleri barındıran boyuttur. İkinci boyut olan “sosyal yalnızlık” boyutu, ilişkilerin niceliğini ifade etmektedir. Çalışanın çalışma arkadaşları ile duygu ve düşüncelerini paylaşma ve onlarla sosyal olarak bir arada olabilme gibi etkinlikleri içeren boyuttur (Doğan vd., 2009: 272-275).

### **1.2. Çalışan Yalnızlığının Lider-Üye Etkileşimine Etkisi**

“Dikey İkili Bağlantı Modeli” (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan lider-üye etkileşimi Graen ve arkadaşları (1972-82) tarafından ele alınmasından itibaren örgütsel davranış literatüründe çalışılan önemli bir kavram olarak günümüze kadar süregelmiştir (Dienesch ve Liden, 1986:618). Lider-üye etkileşiminin temel prensibi, liderlerin izleyicileri ile farklı kalitede ilişkiler geliştirmesi ve bu ilişkilerin kalitesinin lider-izleyici tutumlarını ve davranışlarını etkileyebilmesidir (Yaşlıoğlu vd., 2013: 200). Lider-üye etkileşimi modeli, liderin pozisyonundan kaynaklanan gücünü, farklı izleyiciler ile iş ilişkilerini geliştirmesinde nasıl kullandığını açıklamaktadır (Özutku, 2007: 80). Bu noktada çalışma ortamında, kendisini yalnız hisseden çalışan lideri ile bu etkileşimi sağlayamamakta mıdır? Çalışan yalnızlığı lider-üye etkileşimini negatif yönde mi etkilemektedir? sorusunun cevabı araştırılacaktır. Literatürde bu iki kavramı bir arada inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarının bu konudaki boşluğu doldurması beklenmektedir.

*H1: Çalışan yalnızlığı lider-üye etkileşimini negatif yönde etkilemektedir.*

### **1.3.Lider-Üye Etkileşiminin İş ve Yaşam Tatminine Etkisi**

Lider-üye etkileşimi liderler ve izleyicilerinin liderlik ilişkileri geliştirebildikleri ve bu ilişkilerde her iki tarafın da birçok faydaya erişebildikleri zaman oluşan etkili liderlik sürecini ifade etmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). Bu süreçte lider ile üye arasında oluşan uyumlu ilişkiler çalışana pozitif bir şekilde yansıyabilmekte ve iş tatmininin artmasına neden olabilmektedir. Yapılan araştırmalarda lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde olumlu etki yaptığını göstermektedir (Volmer vd., 2011: 533; Cheung ve Wu, 2012: 74; Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 52). Bu literatür ışığında kurulan hipotez şu şekildedir:

*H2: Lider-üye etkileşimi iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.*

Yüksek niteliğe sahip bir lider-üye etkileşiminde liderin çalışanına destek, teşvik, ödül, katkı gibi çıktıları diğerlerine göre daha fazladır (Ilgın, 2013: 42). Bu katkılar çalışanın mutluluğunu etkileyebilmektedir. Bu durumu iş ve yaşam tatmini kuramlarından “taşma kuramı” ile de ifade etmek mümkündür. Bu kurama göre iş ya da yaşam tatmini düzeyi birbirini etkilemektedir (Steiner ve Truxillo, 1987: 71). Örneğin çalışan örgütünde liderinden destek görüyorsa bu bir alandan diğer alan olan yaşamına yansıyabilir.

Yaşam tatmini, bireyin yaşamının sadece bir bölümden değil bir bütün olarak yaşamına genel bir bakışını ifade etmektedir (Saldamlı, 2008: 700). Dolayısıyla çalışanın lideri ile pozitif yöndeki ilişkisi onun yaşamının bir bölümünü oluşturduğundan yaşam tatmini üzerinde etkili olabilir. Sonuç olarak, pozitif anlamda yüksek niteliğe sahip bir lider-üye etkileşiminin, çalışanların yaşamları üzerinde de önemli etkiye sahip olacağı söylenebilir. Literatürde lider-üye etkileşiminin yaşam tatmini üzerine etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarının bu konudaki boşluğu doldurması beklenmektedir.

*H3: Lider-üye etkileşimi yaşam tatminini pozitif yönde etkilemektedir.*

### **1.4.Çalışan Yalnızlığının İş ve Yaşam Tatminine Etkisi**

Çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir tepkisi olarak ifade edilen iş tatmini, 1920’li yıllarda ortaya atılmış ve önemi 1930-40’lı yıllarda anlaşılmaya başlanmış bir kavramdır (Gedik vd., 2009: 1). İş tatmini kavramı, çalışanların işinden duyduğu memnuniyeti, işini ve çalışma koşullarını ne

ölçüde sevdiği olarak tanımlanmaktadır (Şişman ve Turan, 2004: 119). Bir başka ifade ile “iş tatmini kavramı, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesi” olarak da açıklanabilir (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

İş yerindeki yalnızlığın en belirgin sonuçlarının çalışanın iş veriminin düşmesi ve iş tatminlerinin azalması olduğu söylenebilir (Eroğlu ve Yılmaz, 2015: 287). Çalışanların iş tatminleri çalıştıkları işteki arkadaşları ile olan ilişkisinin önemli olduğu düşünüldüğünde iş yerinde yalnız kalan çalışanın iş tatmininin azalacağı da söylenebilir. Literatürde, çalışan yalnızlığı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar mevcuttur. Şişman ve Turan (2004: 122)’ın yaptıkları araştırmaya göre, iş tatmini ile sosyal yalnızlık ve duygusal yalnızlık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılamamıştır. Wright (2005: 134) ise araştırmasında çalışan yalnızlığının iş tatmini ile negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu literatür ışığında kurulan hipotez şu şekildedir:

**H4: Çalışan yalnızlığı iş tatminini negatif yönde etkilemektedir.**

Neugarten (1961) tarafından ortaya atılan yaşam tatmini kavramı çağlar boyunca insanlığın ilgi odağı olmuş konular arasındadır. Yaşam tatmini kavramı, bireyin beklentileriyle (ne istediği), elinde olanları karşılaştırılmasıyla (neye sahip olduğu) elde edilen durum ya da sonuç olarak ifade edilmektedir (Çevik ve Korkmaz, 2014: 30). Yaşam tatmini bilişsel ve yargısal bir süreçtir (Diener vd., 1985:71).

Yalnızlık, bireyin bütün olarak hayatını etkileyebilen bir duygudur. Bireyin kendini tek başına hissetmesine, yaşamının amaçsız ve yetersiz olduğunu düşünmesi gibi negatif duygular yaşamasına yol açabilir. İfade edilen negatif duygular onların yaşama ilişkin algılarını, yaşamdan sağladıkları tatmini de etkileyebilir (Yılmaz ve Altınok, 2009: 456). Çalışanların örgütsel süreçlerinin bir getirisi olan yalnızlıkta yaşam tatmini üzerinde negatif etkiye sahip olabilir denilebilir. Literatürde, çalışan yalnızlığı ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar mevcuttur. Yapılan araştırmalar çalışan yalnızlığının yaşam tatmini ile negatif yönde ilişkili olduğu göstermektedir (Wright, 2005: 134; Mellor, vd., 2008: 216; Yılmaz ve Aslan, 2013: 64, Yılmaz ve Altınok, 2009: 451-469). Bu literatür ışığında kurulan hipotez şu şekildedir:

**H5: Çalışan yalnızlığı yaşam tatminini negatif yönde etkilemektedir.**

#### **1.5.Çalışan Yalnızlığının İş ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü**

Wright ve arkadaşları (2006) örgütsel açıdan yalnızlık kavramını, örgütten kaynaklanan sosyal çevre eksikliği ya da yetersizliği ve kişilerarası ilişkilerin yoksunluğu şeklinde ifade etmişlerdir (Wright vd. 2006: 59-60). Lider-üye etkileşiminde ise, lider bazı çalışanları ile yakın ilişkiler geliştirmekte, güç, bilgi, kaynak gibi paylaşımları onlarla daha verimli kullanma yoluna gitmektedirler (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37). Lider ve üye arasında var olan böyle bir ilişki, çalışanın kendisini örgütsel açıdan yalnız hissetme duygusunun azalmasına neden olabilir. Literatürde çalışan yalnızlığının lider-üye etkileşimi ile ilişkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yine literatürde çalışan yalnızlığının iş ve yaşam tatmini üzerine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü üstlendiği şeklinde bir araştırmaya rastlanmamıştır, bu araştırmanın sonuçlarının bu konudaki boşluğu doldurması beklenmektedir.

**H6: Çalışan yalnızlığının iş tatmini üzerindeki etkisinde, lider-üye etkileşimi aracılık rolü üstlenmektedir.**

**H7: Çalışan yalnızlığının yaşam tatmini üzerindeki etkisinde, lider-üye etkileşimi aracılık rolü üstlenmektedir.**

#### **2.Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın evrenini Hitit Üniversitesi idari personeli oluşturmaktadır. Üniversitede görev yapan idari personellerden 220 tanesine gönüllülük esasına dayalı olarak anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin 170 tanesi geri dönmüş, hatalı ya da eksik doldurulmuş anketlerin çıkarılmasından sonra 153’ü analize tabi tutulmuştur.

Araştırma örnekleminin % 65.4’ü (100) erkek, yaş ortalaması 34.92’dir ve yaşlar 22 ile 55 arasında dağılmaktadır. Katılımcıların %76.5’u (117) evli, % 58.2’si (89) lisans mezunu, %32.0’si (49) 6-10 yıllık mesleki deneyime sahiptir. Cinsiyet üzerine yapılan t testi analizine göre ise kadın ve erkek çalışan için çalışan yalnızlığı arasında bir fark olmadığı tespit edilmiştir (F=,221, p=.639).

Çalışmada, iş yaşamında yalnızlık Wright ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen 16 ifadeli ölçekle, iş tatmini Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 5 ifadeli ölçekle, yaşam tatmini Diener ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilen 5 ifadeli ölçekle ve lider-üye etkileşimi Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen 7 ifadeli ölçek ile ölçülmüştür.

### 3.Bulgular

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin elde edilen bulguların ortalama ve standart sapmaları ile korelasyon katsayıları Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

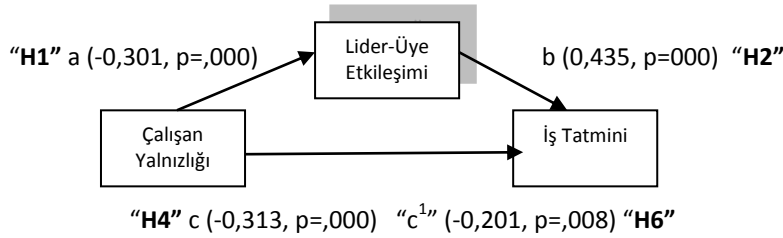
|                             | Ort. | SS.  | 1         | 2        | 3        | 4      |
|-----------------------------|------|------|-----------|----------|----------|--------|
| <b>Çalışan Yalnızlığı</b>   | 2,30 | ,60  | (.865)    |          |          |        |
| <b>Lider-Üye Etkileşimi</b> | 3,15 | 1,04 | -,301(**) | (.953)   |          |        |
| <b>İş Tatmini</b>           | 3,48 | ,68  | -,313(**) | ,435(**) | (.702)   |        |
| <b>Yaşam Tatmini</b>        | 2.95 | ,97  | -,333(**) | ,323(**) | ,452(**) | (.879) |

\*p<0.05, \*\*p<0.01, Parantez içindeki değerler, ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayılarıdır.

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırma değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, çalışan yalnızlığının bütün değişkenler ile anlamlı ve negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgunun dışında lider-üye etkileşiminin iş ve yaşam tatmini ile arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Son olarak iş tatmini ve yaşam tatmini değişkenleri arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çapraz ekseninde parantez içlerinde yer alan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları ölçeklerin güvenilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca analiz kapsamında bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık (multicollinearity) problemi olmadığı (Tolerans > .2; VIF <10) tespit edilmiştir (Tolerans=,910; VIF:1.099).

Çalışan yalnızlığının lider-üye etkileşimi, iş ve yaşam tatmini değişkenlerini etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Çalışan yalnızlığı ile iş tatmini arasında lider üye etkileşiminin etkisine yönelik a, b, c ve  $c^1$  yollarının sonuçları Model 1’de verilmiştir. Çalışan yalnızlığı ile yaşam tatmini arasında lider üye etkileşiminin etkisine yönelik d, e, f ve  $f^1$  yollarının sonuçları ise Model 2’de verilmiştir.

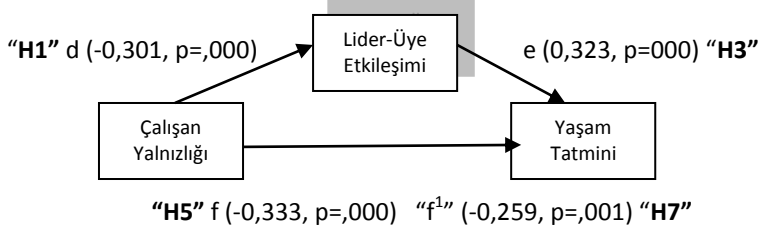
#### **Model 1: Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Yalnızlığı-İş Tatmini Arasındaki Etkileşimdeki Aracılık Rolü**



Model 1 incelendiğinde “a” yolu için standardize edilmiş  $\beta$  katsayısı -0,301 ve anlamlılık düzeyi 0,000 olduğundan **H1** hipotezi kabul edilmiştir ( $F=15.000$ ;  $R^2=,090$ ; Düzeltilmiş  $R^2=,084$ ). “b” yolu için standardize edilmiş  $\beta$  katsayısı 0,435 ve anlamlılık düzeyi 0,000 olduğundan **H2** hipotezi kabul edilmiştir ( $F=35.143$ ;  $R^2=,189$ ; Düzeltilmiş  $R^2=,183$ ). “c” yolu için standardize edilmiş  $\beta$  katsayısı -0,313 ve anlamlılık düzeyi 0,000 olduğundan **H4** hipotezi kabul edilmiştir ( $F=16.455$ ;  $R^2=,098$ ; Düzeltilmiş  $R^2=,092$ ). Bu bilgiler ışığında Baron ve Kenny (1986)’nin üç koşulunun gerçekleştiği görülmektedir. Aracı etkinin belirlenmesi için, bağımsız ve aracı değişken modele birlikte dahil edildiğinde “ $c^1$ ” yolunun etkisinin azalıp azalmadığına bakılmıştır. “ $c^1$ ” yolu incelendiğinde standardize edilmiş  $\beta$  katsayısı değerinde (-0,201;  $p=0,008$ ) bir azalmanın olduğu ( $F=21.844$ ;  $R^2=,226$ ; Düzeltilmiş  $R^2=,215$ ), ancak çalışan yalnızlığının iş tatmini üzerindeki etkisinin devreye lider-üye etkileşiminin girmesi ile tamamen ortadan kalkmadığı görülmektedir. Bu nedenle lider-üye etkileşiminin çalışan yalnızlığı ve iş tatmini arasında kısmi aracılık rolü oynadığını söylemek mümkündür. Bu durumda **H6** hipotezi de kabul edilmiştir.



**Model 2: Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Yalnızlığı-Yaşam Tatmini Arasındaki Etkileşimdeki Aracılık Rolü**



Model 2 incelendiğinde “d” yolu için standardize edilmiş  $\beta$  katsayısı -0,301 ve anlamlılık düzeyi 0,000’dır, H1 hipotezi kabul edilmiştir ( $F=15.000$ ;  $R^2=,090$ ; Düzeltilmiş  $R^2=,084$ ). “e” yolu için standardize edilmiş  $\beta$  katsayısı 0,323 ve anlamlılık düzeyi 0,000 olduğundan H3 hipotezi kabul edilmiştir ( $F=17.574$ ;  $R^2=,104$ ; Düzeltilmiş  $R^2=,098$ ). “f” yolu için standardize edilmiş  $\beta$  katsayısı -0,333 ve anlamlılık düzeyi 0,000 olduğundan H5 hipotezi kabul edilmiştir ( $F=18.829$ ;  $R^2=,111$ ; Düzeltilmiş  $R^2=,105$ ). Bu bilgiler ışığında Baron ve Kenny (1986)’nin üç koşulunun gerçekleştiği görülmektedir. Aracı etkinin belirlenmesi için, bağımsız ve aracı değişken modele birlikte dahil edildiğinde “f¹” yolunun etkisinin azalıp azalmadığına bakılmıştır. “f¹” yolu incelendiğinde standardize edilmiş  $\beta$  katsayısı değerinde (-0,259;  $p=0,001$ ) bir azalmanın olduğu görülmektedir ( $F=14.867$ ;  $R^2=,165$ ; Düzeltilmiş  $R^2=,154$ ). Ancak çalışan yalnızlığının yaşam tatmini üzerindeki etkisinin devreye lider-üye etkileşiminin girmesi ile tamamen ortadan kalkmadığı görülmektedir. Bu nedenle lider-üye etkileşiminin çalışan yalnızlığı ve yaşam tatmini arasında kısmi aracılık rolü oynadığını söylemek mümkündür. Bu durumda H7 hipotezi de kabul edilmiştir.

#### 4.Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmanın amacı, çalışanların iş yaşamlarında yaşadıkları yalnızlık duygusunun iş ve yaşam tatmini ve lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırma sonuçları incelendiğinde, çalışan yalnızlığının lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve yaşam tatmini üzerinde negatif yönde etkisi olduğu düşüncesi üzerine kurulan H1, H4 ve H5 hipotezleri kabul edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin iş tatmini ve yaşam tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu düşüncesi üzerine kurulan H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir. Çalışan yalnızlığının iş tatmini ve yaşam tatmini üzerinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü üstlenmesi üzerine kurulan H6 ve H7 hipotezleri de kabul edilmiştir.

Örgütlerde çalışanların hissettiği yalnızlık duygusunun çalışana negatif sonuçlar oluşturacağı söylenebilir. Bu sonuçlardan örgütlerde çalışan yalnızlığının iş ve yaşam tatmini üzerine etkisinin yapılan analiz sonucu negatif olduğu belirlenmiştir. Ancak liderin izleyicileri ile arasında oluşturduğu olumlu ilişkiler çalışanın negatif duygularını olumlu yönde etkileyebilir. Nitekim yapılan analizde bu durumu doğrulamaktadır. Bu aşamada çalışanın kendisini örgütte sosyal etkileşimden izole olduğunu hissettiği ve etrafında pek çok iş arkadaşı bulunurken kişinin duygusal olarak kendisini yalnız hissettiği duygusal durum için lider-üye etkileşiminin önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Literatürde çalışan yalnızlığı değişkeninin sonuçlarını inceleyen çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışan yalnızlığının iş ve yaşam tatmini üzerine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü üstlendiği şeklinde bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin yaşam tatmini üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Bu nedenlerden dolayı araştırmanın literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir. İlerleyen çalışmalarda araştırmanın daha büyük örneklem kitlesi, farklı sektörler üzerinde araştırılması, değişkenlerin farklı değişkenlerle ilişkilendirilip incelenmesi öneri mahiyetinde söylenebilir. Son olarak çalışan yalnızlığının öncülleri ve sonuçları üzerine bir çalışmanın yapılması da literatüre katkı sağlayabilir.

#### Kaynakça

Baron, M. Reuben Ve Kenny A. David (1986), “The Moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations”, Journal Of Personality And Social Psychology, 51 (6), pp.1173-1182.  
Brayfield, H. A. ve Rothe, H. F. (1951), “An Index of Job Satisfaction”, Journal of Applied Psychology, 35, pp.307-311.

- Cheung, M. F. Y. ve Wu, W.P. (2012), "Leader-Member Exchange and Employee Work Outcomes in Chinese Firms: The Mediating Role of Job Satisfaction", *Asia Pacific Business Review*, 18 (1), pp.65-81.
- Çekmecelioğlu, H. G., (2005), "Örgüt ikliminin iş Tatmini ve İsten Ayrılma Niyeti Üzerinedeki Etkisi : Bir Araştırma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), ss.23-39.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014), "Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*, 28, ss.35-58.
- Çevik, N. K. ve Korkmaz, O. (2014), "Türkiye’de Yaşam Doyumu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi", *Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), ss.126-145.
- Diener, E., Emmons, A. R., Larsen, J. R. ve Griffin, S. (1985), "The Satisfaction With Life Scale", *Journal of Personality Assessment*, 49 (1), pp.71-75.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 11 (3), pp.618-634.
- Doğan, T.; Çetin, B. ve Sungur, M. Z. (2009), "İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10, ss.271-277.
- Eroğlu, K. ve Yılmaz, Ö. (2015), "Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), ss.280-308.
- Gedik, T., Akyüz, K. C. ve Batu C. (2009), "Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği)", *Kastamonu Üniversitesi, Orman Fakültesi Dergisi*, 9 (1), ss.1-11.
- Graen, G., Dansereau, F. ve Minami, T. (1972), "Dysfunctional Leadership Styles," *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, pp.216-236.
- Graen, G., Novak, M. ve Sommerkamp, P. (1982), "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model," *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, pp.109-131.
- Graen, B. G. ve Uhl-Bien, M. (1995), "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6(2), pp.219-247.
- Ilgın, B. (2013), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Lider Üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), ss.33-56.
- Mellor, D., Stokes, M., Firth, L., Hayashi, Y. ve Cummins, R. (2008), "Need for Belonging, Relationship Satisfaction, Loneliness, and Life Satisfaction," *Personality and Individual Differences*, 45, pp.213-218.
- Özutku, H. (2007), "Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki", *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (2), ss.79-98.
- Saldamlı, A. (2008), "Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 25 (2), ss.693-719.
- Scandura, T., ve Graen, G. (1984), "Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention", *Journal of Applied Psychology*, 69, pp.428-436.
- Steiner, D. D. ve Truxillo, M. D. (1987), "Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship: A Test of the Disaggregation Hypothesis", *Journal of Occupational Behavior*, 8, pp.71-77.
- Şişman, M. ve Turan S. (2004), "Bazı Örgütsel Değişkenler Açısından Çalışanların İş Doyumu Ve Sosyal Duygusal Yalnızlık Düzeyleri (Meb Şube Müdür Adayları Üzerinde Bir Araştırma)", *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (1), ss.117-128.
- Volmer, J.; Niessen, C.; Spurk, D.; Linz, A. ve Abele, A. E. (2011), "Reciprocal Relationships Between Leader-Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis", *Applied Psychology: An International Review*, 60 (4), pp.522-545.
- Yaşlıoğlu, M. M., Pekdemir, I., ve Toplu, D. (2013), "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimin Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), ss.191-220.
- Yılmaz, E., ve Altınok, V. (2009). "Okul Yöneticilerinin Yalnızlık ve Yaşam Doyum Düzeylerinin İncelenmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (3), ss.451-470.

- Yılmaz, E. ve Aslan, H. (2013), “Öğretmenlerin İşyerindeki Yalnızlıkları ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 3 (3), ss.59-69.
- Yurcu, G. ve Kocakula, Ö. (2015), “Konaklama İşletmelerinde Çalışan Yalnızlığının Öznel İyi Oluş Üzerinde Etkisi”, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (1), ss.30-41.
- Wright, S. L. (2005), Loneliness in the Workplace, Unpublished Doctoral Dissertation, Christchurch (New Zealand), University of Cantenbury.
- Wright S. L.; Burt C. D. B. ve Strongman K. T. (2006), “Loneliness in The Workplace: Construct Definition And Scale Development”, New Zealand Journal of Psychology, 35 (2), pp.59-68.



## 11. OTURUM

### “ÖRGÜTSEL ADALET”

**Denetim Odağının Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları**

**Örneği**

Y. L. Öğr. Mustafa Hamit Alat

**Güven Tesis Edici Bir Davranış Adaletsizliği Nasıl Tetikler?: Benmerkezcil Yanlılık ve**

**Güven Asimetrisi**

Engin Bağış Öztürk, Selcen Kılıçaslan Gökoğlu, Gökhan Karagonlar

**Ödüllendirme Sisteminin ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sinizmle İlişkisi**

**(Tokat İli Lise Öğretmenleri Üzerinde Bir İnceleme)**

Öğr. Gör. Hülya Akyüz, Bil. Tek. Öğ. Mustafa Akyüz, Murat Akyüz

## DENETİM ODAĞININ ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

Y.L. Öğr. M. Hamit ALAT

Erciyes Üniversitesi, m.hamit168@outlook.com

### ÖZET

Örgütsel adalet konusu örgüt çalışanları için örgüte verim sağlamaları ve örgütün işleyişi açısından önemli bir konudur. Örgüt çalışanlarının örgütü adil algılamalarının örgütün amaçlarına ulaşmasındaki etkisi büyüktür. Denetim odağı da çalışanların örgütsel adalet algılamalarını etkileyeceği açıktır. Herhangi bir çalışanın iç kontrol odağına yakın olup kendi davranış ve hayatında yaşadığı olaylardan kendi davranışları ile sorumlu olduğu inancı ile dış kontrol odağına yakın olup dış etmenleri ve çevreyi hayatındaki olumsuzluklardan sorumlu tutmanın adalet algılamaları daha farklı olacaktır. Bu çalışmada kamu çalışanları üzerindeki onların denetim odaklarının örgütsel adalet algılamalarını ne ölçüde etkilediğini ölçmek amacıyla yapılmıştır. Yapılan çalışmada kamu çalışanlarının denetim odakları ile algılanan örgütsel adaletin boyutlarından etkileşimsel ve işlemsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu, dağıtım adaleti boyutu ile ise anlamlı bir etki olmadığını ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Denetim odağı, algılanan örgütsel adalet, kamu çalışanları

### 1.Giriş/Amaç

Çalışanların kendi hayatlarındaki kararlarının kendileri etkileyip etkilemedikleri önemlidir. Ayrıca kendi kararı sonucu çalışanların örgütleri tarafından uygulanan muamelede önemlidir. İnsanların hayatlarında kendi kaderlerini kendileri belirleyip belirlemediği, Rotters tarafından denetim odağı olarak kavramlaştırılmıştır. Denetim odağı kısaca insanların davranışları sonucu elde ettikleri sonuç ödül veya başarıların durumlarının nelerle ilişkilendirildiği ile alakalıdır. Elde edilen kazanımlar kendi davranışları sonucu olabileceği gibi diğer unsurların şans, kaza, dış etmenlerden de kaynaklanabileceği ile ilgilidir. Örgütsel adalet ise örgütün çalışanlarına uyguladığı prosedür ve muamelelerin çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığı olarak tanımlanabilir. Literatür incelendiğinde ülkemizde denetim odağı ve algılanan örgütsel adalet ile alakalı oldukça çalışma mevcuttur. Çalışmanın amacı kamu çalışanlarının denetim odaklarının iç kontrol odağı veya dış kontrol odağına yakın olmasının, kamu çalışanlarına uygulanan örgütsel muamele ve prosedürlerin örgütsel adalet algılamasını ne ölçüde etkilediği tespit etmektir. Çalışmada ülkemizin bir ilinin bir ilçesinde tüm kamu çalışanlarına uygulanmıştır. Örneklem olarak kamu çalışanlarının seçilmiş olması literatürde genel olarak bakıldığında kamu çalışanları ile ilgili hem denetim odağı hem de algılanan örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların diğer örneklem seçimlerine göre daha az olmasından kaynaklanmıştır.

### 2.Teorik Çerçeve

#### 2.1. Denetim Odağı (Locus of Control)

Denetim odağı (locus of control) kişilik psikolojisinde kullanılan bir kavramdır. Kişilik psikolojisi çalışmaları, insanları diğer insanlardan farklı kılan duyguları düşünceleri ve davranışları ile ilgilenir. Denetim odağı insanların kendi hayatlarını kontrol edebilme inançları ile ilgilidir. Kavram kişilik psikolojisi alanının kurucusu olan J. B. Rotter (1916-2014) tarafından geliştirilmiştir. Rotter'a göre (1966) insanların kendi hayatları ve yaşamlarında başlarına gelen olaylarla alakalı ne kadar kontrole sahip oldukları inançlarıyla ilgilidir. İç kontrol odağı ve dış kontrol odağı olmak üzere ikiye ayrılır. Daha çok iç kontrol odağına sahip olduklarını düşünen bireyler hayatları ve başlarına gelen olayları üzerinde kontrol edebilecekleri inancına sahiptirler. Bu tarz kişiler gerçekleştirdikleri çabaları ve eylemlerinde direk olarak başlarına ne geleceği ve ne kadar başarılı olacaklarını belirleyebileceklerine inanırlar. Daha çok dış kontrol odağına sahip bireyler ise hayatlarında başlarına gelen olayların dış kaynaklı ya da dış nedenlerden dolayı olduğuna inanırlar. Kısaca hayatlarının dışındaki onların dışındaki güçler tarafından kontrol edildiğine inanırlar. Yani bu insanlar başlarına gelen her türlü olay ve hayatlarında karşılaştıkları olaylarla ilgili olarak dışa bağlı bir inanca sahip olduklarından dolayı başka bir deyişle çaresizliği(yaptıklarının sonuçlarını reddetmeyi) öğrenirler. Bu kişiler başlarına gelen olaylar ve durumlarla ilgili herhangi bir eylemde bulunup koşulları değiştirmeye çalışmazlar, çünkü herhangi bir değişiklik yapabileceklerine dair bir inanca sahip değildirler. Bundan dolayı denetim

odağı kişisel psikoloji de önemli bir kavramdır, çünkü kavram bazı insanların neden diğer insanlara göre proaktif olduklarını açıklamaktadır. Açıkmeşe'ye göre (2007) de denetim odağı kavramı insanların davranışlarını pekiştirmesi gerekip, gerekmemesi beklentisinden dolayı ortaya çıkmıştır.

Kavram aynı zamanda bazı insanların zor şartlar altında neden çevre ve şartlara rağmen başarılı olduklarını diğerlerinin ise olamadığının açıklar. Rotter'ın kişilik psikoloji alanındaki denetim odağı kavramını geliştirmesinden sonra farklı kişilik psikoloji alanındaki araştırmacılar da kavram ile ilgili çalışmalarda bulunmuşlardır. Örneğin bazı araştırmacılar insanların denetim odaklarının onların akademik başarıları ne derece de etkilediği sorgulamışlardır, diğerleri ise iç veya dış kontrol odağının yorumlama ve yapıcı performansı geri beslemesi üzerinde durmuşlardır.

## 2.2. Algılanan Örgütsel Adalet(Perceived Organizational Justice)

Örgütsel adalet alanındaki çalışmalara ilk katkılar Adam'ın eşitlik teorisine (1965) göre yapılan dağıtım adaleti tanımlamasına kadar dayanır. Dağıtımsal adalet algılanan çıktıların adil olup olmaması ile ilgilidir, kısacası insanların sürekli yaptıkları çalışmalar ve katkılar sonucunda örgüt tarafından verilen çıktıların adil olarak algılanıp algılanmamasıdır. Fakat örgütsel adalet sadece örgüt tarafından verilen çıktıların tanımlanmamıştır. Thibaut ve Walker (1975) ve Leventhal (1980) ise prosedür adaletinin önemi üzerine odaklanmışlardır. Prosedür adaleti insanların örgüt içerisindeki kararlar ve insanların süreçlere katılımlarında ne kadar etkili oldukları ile ilgilidir. Leventhal'a göre prosedürler adil olarak algılanabilmesi için özel bir kritere dayanmalıdır. Elbette bu kriterlerin net ve sürekli olarak uygulanması gerekir. Bies ve Moag tarafından geliştirilen etkileşim adaleti ise örgüt çalışanlarının örgüt uygulamalarında prosedürlerin uygulanması durumunda karşılaştıkları muamelelerin, yani yönetimin özellikle çalışanlara uyguladıkları muamelelere odaklanmışlardır. Kısaca prosedürler sırasında yönetim tarafından her çalışana eşit olarak uygulanması etkileşim adaleti olarak adlandırılmıştır. Daha sonra etkileşim adaleti kişilerarası adalet (interpersonal justice) ve bilgisel adalet (informational justice) olarak ikiye ayrılmıştır. Greenberg (1993) tarafından yapılan bu ayırım kişilerarası adaleti, yetkililerin sahip olduğu nezaket ve saygının çalışanlara yansımaları, bilgisel adaleti ise prosedürler ve örgütün çıktıları ile ilgili bilgi ve açıklamaların herkese eşit olarak yapılması şeklinde tanımlamıştır. Sonrasında ise Shapiro, Buttner ve Barry (1994) bilgisel adaletle ilişkin açıklamaların mantıklı, yerine göre ve zamanında yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında algılanan örgütsel adalet dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak ayrılmaktadır. Genel olarak tekrar tanımlayacak olursak; dağıtımsal adalet; işgörenin girdileri ile adaletli olarak ücret veya çalışma koşulları, sosyal haklar, performans iletimi ve terfi fırsatları verilmesinin işyerinde herkese yönelik adil olarak uygulanmasıdır (Özdevecioğlu 2003). İşlem adaleti; iki temel süreçte ele alınır, ilki karar alma sürecindeki yöntem uygulamaların yapısal süreci (çalışanların fikirlerini özümseyerek söz hakkı verme), diğeri yöntem ve uygulamaların karar verici tarafından uygulanması biçimidir. Etkileşimsel adalet; işgörenlerin diğer insanlarla ilgili duygusal ve sosyal desteğiyle ilgilidir. (Colquitt vd., 2001) Bies ve Shapiro 1987'e örgütsel işlemlerde davranışların niteliği, Brockner'a göre ise bireyler arası iletişim ve insan kaynaklarının kararlarda kullanılmasıdır. Kısaca örgütün insani yönü davranışların kalitesi ve içeriği ile alakalıdır.

Örgütsel adalet algısının önemi hakkındaki çalışmalar son on yıl içerisinde oldukça önem kazanmıştır. Yapılan çalışmalar örgütsel adalet algılamasının fiziksel ve zihinsel sağlıkla aynı zamanda performans ve iş memnuniyeti ve işe dahil olma ile ilişkili olduğunu göstermiştir. (aktaran Enoksen 2015) Yine yapılan bir çalışmada, birey kendi özellikleri (girdiler) yaş, eğitim, kıdem v.b. ile ilgili algılamalarının sonucunda yaptığı karşılaştırmalardan diğerlerinin özellikleri (çıktılar) yaş, eğitim, kıdem v.b. adaletsizlik algılsa kızgınlık, suçluluk gibi olumsuz duygular hissettiğini ortaya koymuştur (Karaeminoğulları, 2006). İçerli ise (2010) Örgütsel adalet kavramını, yöneticinin iş ve işgörenlerle alakalı aldığı kararların, uygulamaların ve ödül/ceza sisteminin işgören tarafından olumlu algılanması şeklinde de tanımlanabileceğini belirtmiştir.

Literatürde yapılan çalışmalar sonucunda Colquitt (2001) algılanan örgütsel adaleti 4 boyutta toplamıştır. Yine de literatürde farklı yaklaşımlar ve ayrımlarda mevcuttur, Moorman (1991) Bies ve Shapiro (1988), Niehoff ve Moorman (1993) gibi. Bu çalışma da ülkemizde geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan Niehoff ve Moorman (1993) ölçeği kullanılmıştır (Gürbüz ve Mert 2009). Niehoff ve Moorman (1993) örgütsel adalet algılamasını, dağıtım adaleti, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet olarak ayırmışlardır.

## 3. Literatür Taraması

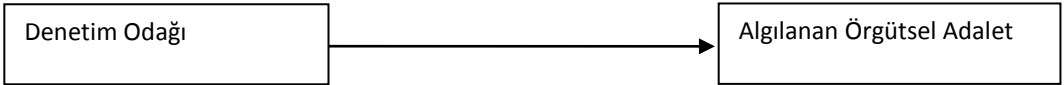
Literatür online veri tabanları üzerinde incelendiğinde(scholar.google.com.tr, ebscohost ve sciencedirect) incelendiğinde ülkemizde ve dünyada algılanan örgütsel adalet ve denetim odağı konularında yapılmış çok sayıda çalışma olduğu göze çarpmıştır. Fakat denetim odağının algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisi üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır. Aynı şekilde aynı veri tabanları incelendiğinde kamu çalışanları üzerinde yapılan çalışmaların diğerlerine oranla daha az sayıda olduğu görülmüştür.

#### 4.Yöntem

Örneklem olarak rastsal olarak bir ilimizin bir ilçesindeki tüm kamu çalışanları alınmıştır. Algılanan örgütsel adaleti ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Algılanan örgütsel adalet dağıtım adalet, prosedür adalet ve etkileşim adalet algısını olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Üç bölüm 20 sorudur. Beşli likerttir. Bu ölçeğin kullanılması sebebi Gürbüz ve Mert’in (2009) yılında yaptığı geçerlilik güvenirlik çalışması sonucu ölçeğin geçerli ve güvenilir bulunmasının yanında ölçeğin geçerlilik güvenirlik çalışmasının kamu çalışanları üzerinde yapılmış olması da etkili olmuştur.

Denetim odağını ölçmek için ise Nowicki & Strickland(1973) 40 soruluk denetim odağı ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar evet/hayır şeklindedir, 0 puana yakınlık iç kontrol odaklılığı, 40 puana yakınlık dış denetim odaklılığı göstermektedir. Rotters’in ölçeği yerine Nowicki & Strickland(1973)’in ölçeğinin kullanılmasının nedeni, (2013) yılında Küçükkaragöz, Akay, Canbulat tarafından Nowicki & Strickland (1973) Kontrol Odağı ölçeğinin öğretmen adaylarında geçerlik ve güvenirlik çalışmasının oldukça yeni olması ve ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğunu göstermesidir.

#### Araştırma modeli:



#### 5.Bulgular

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının toplam sayısı 146'dır. 99'u erkek, 37'si bayandır, 10 kamu çalışanı cinsiyetini belirtmemiştir. 21 kamu çalışanının öğrenim durumu ilköğretim, 11 ortaokul, 39 lise, 63'ü üniversite ve 4'ü yüksek lisans mezunudur, 8 kamu çalışanı öğrenim durumunu belirtmemiştir. 18-30 yaş aralığında, 51, 30-55 yaş aralığı 82, 55 yaş üstü ise 5, 8 kamu çalışanı yaş aralığını belirtmemiştir. 1500-2500 TL gelir aralığında 86, 2500-4000 TL gelir aralığında 43, 4000 TL üstü 4 kamu çalışanı bulunmaktadır, 13 kamu çalışanı gelir aralığını belirtmemiştir. Denetim odağı ortalaması kadınlar için 1,47, erkekler için 1,51 dir. Algılanan örgütsel adalet ortalaması erkekler için 3,32, kadınlar için 3,73 dür. Basit regresyon analizi sonuçları sırayla denetim odağının algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisi, denetim odağının algılanan örgütsel adaletin boyutları üzerindeki etkisi:

**Tablo 1:Denetim odağının algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisi, p<0.05**

|                           | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R | Tahminin Standart Hatası |
|---------------------------|------|----------------|---------------|--------------------------|
| Algılanan Örgütsel Adalet | ,224 | ,050           | ,044          | 1,101433                 |

**Tablo 2:Denetim odağının algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisi coefficient tablosu, p<0.05**

| Değişken                  | Beta  | t     | Sig. |
|---------------------------|-------|-------|------|
| Sabit Sayı                | 2,620 | 8,891 | ,000 |
| Algılanan Örgütsel Adalet | ,290  | 2,759 | ,007 |

**Tablo 3:Denetim odağının işlemselel adalet üzerindeki etkisi, p<0.05**

|  | R | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R | Tahminin Standart Hatası |
|--|---|----------------|---------------|--------------------------|
|--|---|----------------|---------------|--------------------------|



|                 |      |      |      |         |
|-----------------|------|------|------|---------|
| İşlemsel adalet | ,168 | ,028 | ,021 | 1,06753 |
|-----------------|------|------|------|---------|

**Tablo 4:Denetim odağının işlemsel adalet üzerindeki etkisi coefficient tablosu,  $p<0.05$** 

| Değişken        | Beta  | t     | Sig. |
|-----------------|-------|-------|------|
| Sabit Sayı      | 2,855 | 9,207 | ,000 |
| İşlemsel Adalet | ,434  | 2,039 | ,043 |

**Tablo 5:Denetim odağının etkileşimsel adalet üzerindeki etkisi,  $p<0.05$** 

|                 | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R | Tahminin Standart Hatası |
|-----------------|------|----------------|---------------|--------------------------|
| İşlemsel adalet | ,282 | ,080           | ,073          | 1,07061                  |

**Tablo 6:Denetim odağının etkileşimsel adalet üzerindeki etkisi coefficient tablosu,  $p<0.05$** 

| Değişken        | Beta  | t     | Sig. |
|-----------------|-------|-------|------|
| Sabit Sayı      | 2,422 | 7,778 | ,000 |
| İşlemsel Adalet | ,753  | 3,530 | ,001 |

**Tablo 7:Denetim odağının dağıtımsal adalet üzerindeki etkisi,  $p<0.05$** 

|                 | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R | Tahminin Standart Hatası |
|-----------------|------|----------------|---------------|--------------------------|
| İşlemsel adalet | ,113 | ,013           | ,006          | 1,06617                  |

**Tablo 8:Denetim odağının dağıtımsal adalet üzerindeki etkisi coefficient tablosu,  $p<0.05$** 

| Değişken          | Beta  | t     | Sig. |
|-------------------|-------|-------|------|
| Sabit Sayı        | 2,780 | 8,976 | ,000 |
| Dağıtımsal Adalet | ,290  | 1,367 | ,174 |

Tablo 8 de  $p<0.05$  olmadığı için, denetim odağının dağıtımsal adalet boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

### 6.Sonuç

Denetim odağı ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ,05 lik etkinin sebebi kamu çalışanlarının kaderini belirlemeleri ile adalet algıları arasında kendi karar, davranış ve örgüt içindeki eylemlerinden kaynaklandığı söylenebilir. Kadınların daha çok iç kontrol, erkeklerin dış kontrole yakın çıkması ve kadınların adalet algısının 3,73, erkeklerin 3,32 çıkması erkek kamu çalışanlarının daha dış kontrol odaklı ve örgütten daha fazla beklentisi olduğu, kadınlar için tersi olduğu söylenebilir. İşlemsel ve etkileşimsel adalet algısı ile denetim odağı arasındaki etkiye de bu açıdan bakılabilir. Dağıtım adaleti algısı ile denetim odağı arasında etki olmaması ise ilginçtir. Bunun sebebi dağıtım adaleti algısının denetim odağı ile ilgili olmadığı ve farklı kavramlarla ilgili olmasından kaynaklanabilir: Bunlar performans, politik davranışlar, kişisel yetenek ve becerilerden kaynaklanabilir. Bunun yanı sıra dağıtım adaleti boyutu ile denetim odağı arasında herhangi anlamlı bir etki çıkmamasının nedeni kamu çalışanlarının içinde bulunduğu ortamdaki yerleşmiş bulunan örgütsel kültür ve yönetimin

kamu çalışanlarını alınan kararlar ve prosedürlere dahil etmemesinden ya da bu süreçlere dahil olursa bile bunun tersi bir algılama olmasından kaynaklanabilir. Bunun yanı sıra algının kişiden kişiye değişeceği ve her insanın aynı duruma gerek yetiştirilme tarzı gerekse yetiştirildiği ortam alışkanlıkları v.b. sebebiyle adalet algılaması da farklı olacaktır. Adil olanın adil olmayan şeklinde algılanması ile bunun tersi de mümkündür. Buna rağmen nasıl algılanırsa algılsın Özdevecioğlu'nun (2003) belirttiği gibi katılımcı yönetim ile çalışanların (kamu özel) yönetimin kararlarına katılması örgütsel adalet algılaması üzerinde olumlu etkiye sahip olacaktır. Bunun yanında örgütsel adalet algılamasının zaman zaman ölçülmesi, prosedürlerin sık değiştirilmemesi yapılması gerekli konulardır. Araştırmanın sınırlılığı örneklemin rastsal seçimi, örneklem büyüklüğünün 146 olmasıdır. Örneklemin büyütülerek çalışılması, nedensellik araştırması olan çalışmanın başka kavramlarla genişletilerek kamu- özel sektör örnekleminde daha detaylı incelenmesi ileride yapılacak çalışmalara önerilmektedir.

## 7.Kaynakça

- Açıkmışe,Nagihan (2007) Kanser Hastalarında İç ve Dış Kontrol Odağının Depresyon Üzerindeki Etkisinin Araştırılması,Yüksek lisans tezi İstanbul Üniversitesi,Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Bies , R. J. , & Moag , J. F . ( 1986 ) Interactional justice: communication criteria of fairness . Greenwich, CT : JAI Press
- Bies, R., J., and Shapiro, D., L., (1988) "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements" *Academy of Management Journal* 31.3:pp 675-685).
- Colquitt J. A. (2001) On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Enoksen, E. (2015) Examining the Dimensionality of Colquitt's Organizational Justice Scale in A Public Health Sector Context, *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing* 2015, 116, 3, 723-737.© Psychological Reports 2015.
- Greenberg , J . ( 1993 ) The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice . In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management* . Hillsdale, NJ : Erlbaum . Pp. 79 - 103 .
- Gürbüz, S., & Mert, İ. S. (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*,42(3), 117-139.
- İçerli, L., (2010), "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım" *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5.1.
- JS Adams (1965) - *Advances in experimental social psychology* - books.google.com
- Karaeminoğulları A. (2006) "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma",Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, İstanbul,(Danışman: Prof. Dr. Mahmut Paksoy).
- Küçükkaragöz, H., Canbulat, T., & Akay, Y. (2013). Öğretmen Adaylarında Atılganlık Düzeyi ve İletişim Becerileri/Assertiveness Level and Communication Skills of Teachers' Candidates. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(22), 123-133.
- Leventhal , G. S . ( 1980 ) What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships . In K. Gergen , M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Advances in experimental social psychology* . New York : Plenum Press .Pp. 27 - 55 .
- Moorman, R., H.,(1991) "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour:Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76(6), pp 845
- Niehoff, B., P., and Moorman, R., H., (1993) "Justice As a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring Organizational Citizenship Behaviour", *Academy of Management Journal* 36.3, pp:527-556.
- Nowicki, S. And Stricklan B., R.,(1973) "A Locus of Control Scale", *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 40.1,:148.
- Özdevecioğlu M. (2003) "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *ErciyesÜniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal and External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, pp. 1-28.
- Rotter,J.B. (1982) Development and Applications of Social Learning Theory New York Preager Publishers.
- Shapiro, D. L. , Buttner , E. H. , & Barry , B . ( 1994 ) Explanations: what factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes* ,58 , 346 - 368 .
- Thibaut , J. , & Walker , L . ( 1975 ) *Procedural justice: a psychological analysis* . Hillsdale, NJ :Erlbaum .

## **GÜVEN TESİS EDİCİ BİR DAVRANIŞ ADALETSİZLİĞİ NASIL TETİKLER?: BENMERKEZCİL YANLILIK VE GÜVEN ASİMETRİSİ**

**Engin Bağış Öztürk**

Dokuz Eylül Üniversitesi, engin.ozturk@deu.edu.tr

**Selcen Kılıçaslan Gökoğlu**

Dokuz Eylül Üniversitesi, selcen.kilicaslan@deu.edu.tr

**Gökhan Karagonlar**

Dokuz Eylül Üniversitesi, gokhan.karagonlar@deu.edu.tr

### **ÖZET**

Güven ve adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların genellikle pozitif yönlü ilişkiler üzerinde durduğu söylenebilir. Bu çalışma, bu iki kavramın belirli durumlarda negatif ilişkili olabileceğini göstermeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda belirli durumlar arasından iyilik yapmak davranışı üzerine odaklanmış ve çoklu-düzeyde açıklamalar getirilmiştir. Çalışmamızda adalet ve güven arasındaki negatif ilişkinin birey düzeyinde benmerkezcil yanlılığından (egocentric bias) ve grup düzeyinde ise güven asimetrisinden (trust asymmetry) kaynaklandığı iddia edilmektedir. Hipotezlerimizi test etmek için iki görgül araştırma yapılmış ve güven ile adalet arasındaki ilişkinin negatif yönlü olması kısmen desteklenmiştir. Sonuç olarak, güven ve adalet arasındaki ilişkinin meta-analizlerde sunulduğu gibi her zaman pozitif yönlü olmayabileceği, özellikle Türkiye’deki gibi kişisel ilişkilerin hâkim olduğu iş yaşamında, belirli durumların güveni tesis ederken, diğer taraftan adaleti zedeleyebileceği ortaya konmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Güven, Örgütsel Adalet, İyilik Yapmak, Güven Asimetrisi, Benmerkezcil Yanlılık

### **1. Çalışmanın amacı ve önemi**

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet ile güven kavramları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olabileceğini göstermektir. Bu çalışma, iki kavram arasındaki ilişkinin tekrar yorumlanması ile güven tesis edici bazı davranışların adaletsiz bir şekilde algılanabileceğini belirtmektedir. Bu çalışma, örgütsel adalet ve güvenin pozitif yönlü ilişkili olmayabileceğini açıklarken, bu durumun hem birey hem de grup seviyesinde ortaya çıkabileceğini ve her seviyede de farklı mekanizmaların etkili olabileceğini göstermeyi hedeflemektedir.

Güven ve adaletin aynı yönlü ilişkiye sahip olduğu ile ilgili, yazındaki baskın kanıdan farklı bir savı olan bu çalışma, kimi zaman güven tesis etmek için yapılan davranışların aslında adaletsiz uygulamalar olarak görülebileceğine dikkat çekmesi yönüyle önemlidir ve katkısını bu şekilde ortaya koymaktadır. Ayrıca iki kavram arasındaki negatif ilişki, yazındaki çalışmalar tarafından teorik olarak açıklanmaktadır (Neville & Brodt, 2010). Dolayısıyla bu negatif ilişkinin görgül olarak birey ve grup seviyelerinde bir arada incelenmesi, daha doğru bir değerlendirme yapılmasını sağlaması açısından önemli bir katkı olarak değerlendirilebilir.

Bu sayede özellikle toplulukçuluğun ön planda olduğu Türkiye’de, bazı grup üyeleri arasında güven bağına kuvvetlendirici hareketlerin, diğer bireyler veya gruplar için negatif adalet algısını nasıl tetiklediği anlaşılabilir, ya da bir kişinin diğerine iyilik yapmasının diğer grup üyelerinin adalet algısını nasıl etkilediği görülebilir.

### **2. Çalışmanın teorik çerçevesi**

Örgütsel adalet ve güven arasındaki yazını inceleyen çalışmalar bugüne kadar iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Rupp, Shao, Jones, & Liao, 2014). Bugüne kadar yapılan birçok görgül çalışmanın bulgularını belirli bir çerçevede birleştiren meta-analiz çalışmaları güven ve adalet arasında orta düzeyde bir korelasyon olduğunu göstermektedir (Colquitt, 2001). Bu sonuç güvenin referans noktasının örgüt ya da yönetici olmasına göre anlamlı bir şekilde

değişse bile aralarındaki ilişki her zaman pozitif yönlüdür (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2013).

Ancak meta-analizlerin belirttiği genel geçer durumlar dışında, belirli durumlarda bu ikisi arasındaki ilişkinin negatif olabileceği düşünülebilir. Özellikle bir grubun güvenini kazanmak için yapılan bir davranışın bazı kişiler ya da gruplar tarafından adaletsiz olarak algılandığı durumlar mümkün olabilir (Brodt & Neville, 2013). Bu durum sadece gruplara özgü olmayıp, bireyler arasında da bu ilişki mümkün olabilir. Güven yazınına bakıldığında taraflar arasında güven tesis edici davranışların yetkinlik, dürüstlük ve yardımseverlik üzerinden hareket edeceği tespit edilmiştir (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Dolayısıyla güvenilirlik boyutları olan yetkinlik, dürüstlük ve yardımseverlik sergilendiği zaman bunun pozitif etkilerini gören güvenin bütün odakları (örn., amir, çalışan vb.) güven ve adalet algılarını olumlu yönde değiştirecektir. Bu yapıyı güven bağı gözlemleyenlere doğru genişlettiğimizde ise durum bir öncekiyle aynı olmayabilir. Güven tesis edici bir davranış bu ilişkiden yararlanan için pozitif ve yararlanmayan, gözlemleyen, taraf için negatif olabilir.

Bunun birden fazla taraf üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisini daha iyi gösterebilmek için “iyilik” yapma (ing: favor) davranışı ele alınmıştır. Toplulukçu kültürlerde, örneğin Türkiye ve Çin, çalışanlar arasında iyilik yapma davranışları oldukça sık karşılaşılan bir durumdur (Wong, Ngo, & Wong, 2006). İyilik yapma davranışı belirli bir çalışana yapılan belirli kişisel ilişkilerden kaynaklanan kayırmacılığa kadar uzanan davranışları kapsamaktadır (Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006). Eğer bir çalışan kendisine yapılan iyiliğin herhangi bir prosedürden ziyade kişisel ilişkilerinden kaynaklandığına kanaat getirirse, bu çalışan iyilik davranışını güvene dayalı bir ilişkinin çıktısı olarak değerlendirebilir (Neville & Brodt, 2010). İyilik davranışından faydalanan kişi durumu ne kadar beklenmedik ve önemli bir davranış olarak görürse iyiliği yapan tarafın güvenilirliği de olumlu bir şekilde etkilenebilir (Lyons & Mehta, 1997). Çünkü iyilik yapmak bu davranış sergileyen tarafın güvenilirliğini, özellikle yardımseverlik yoluyla olumlu şekilde etkiler. Hatta yardımseverliğin olumlu bir şekilde pekiştirilmesiyle birlikte iyiliği alan kişi bunu güvenilirliğin diğer boyutlarına veya diğer algısal alanlara doğru da genişletebilir (Williams, 2007).

Bu kapsamda iyiliği gözlemleyen birey ya da grup olmasına bağlı olarak çalışmanın teorik çerçevesi de birey ve grup düzeyinde farklı olabilir. İki den fazla kişinin dahil olduğu ancak belirli grup bilincinin olmadığı durumlar ele alındığında iyiliğin yapıldığını gören ve bu tür davranışlardan kısa ya da uzun vadede faydalanamayacağını gören kişi(ler) iyiliği alan kişiye göre iyilik yapan kişiyi farklı şekilde algılayabilir. İyiliği “alan kişi” (receiver) bu davranış sergileyen kişiye güvenebilir ve onu adil bulabilir ancak bunu “gözlemleyen kişi(ler)” (observer) o iyiliği yapan kişiye güvenmeyip, onu adaletsiz bulabilir. Bunun ortaya çıkmasına neden olan ise benmerkezcil yanlılıktır (egocentric bias) (Flynn, 2003). Benmerkezcil yanlılık, iyiliği alan kişinin olumlu durumu kendisine atfetmesi ve pozitif algılamasına neden olurken, iyiliği almayan kişinin ise olumsuz durumu dışarıya atfetmesi ve negatif algılamasına neden olmaktadır (Ross, Greene, & House, 1977). Dolayısıyla iyiliği alan kişi, iyiliği yapanı güvenilir ve adaletli bulurken diğer taraftan bu iyiliği almayan ama örgüt içinde bu olayın gerçekleştiğini gören biri iyiliği yapanın adillliğini olumsuz değerlendirebilir (Greenberg, 1983).

İyiliği alan kişi için birey düzeyinde durum yukarıdaki gibiyken, grup düzeyinde durum farklı bir mekanizma tarafından açıklanabilir. İki den fazla kişinin dahil olduğu ve belirli grup bilincinin olduğu duruma bakıldığında yukarıda ifade edilen güven ve adaletin alıcı ve gözlemleyici tarafından farklı değerlendirilmesi grup seviyesinde kişiler arasındaki güven asimetrisi (trust asymmetry) ile açıklanabilir. Güven asimetrisi, grup üyeleri arasındaki güven seviyesinin eşit olmaması durumudur (De Jong & Dirks, 2012). İyilik yapma kapsamında ele alınırsa, bu davranıştan fayda sağlayanlar arasında güven yükselebilir ancak bundan faydalanamayanlar durumdan yararlanan kişilere karşı güvenlerini düşürebilirler ki bu da beraberinde güven asimetrisini oluşturur (De Jong & Elfring, 2010). Eğer bir grup içerisinde güven asimetrisi varsa bu grup üyeleri arasında kaynakların ya da kararların değişik şekillerde verilmesine neden olabilir (Fulmer & Gelfand, 2012). Gruba ait adalet algısının grup üyeleri arasındaki ilişkiler tarafından şekillendiği düşünülürse (Colquitt, Zapata-Phelan, & Roberson, 2005), iyilik yapma kavramı grup seviyesinde adalet algısını güven asimetrisi yoluyla bozmaya başlayabilir (Shaw, DeScioli, & Olson, 2012).

### 3. Çalışmada kullanılan yöntem

Bu çalışma yukarıda bahsedilen çerçeveyi test etmek için iki farklı araştırmadan oluşmuştur. Her iki araştırmada da anket yöntemi kullanılmıştır, ancak bireysel seviyede test edilen durum için “senaryo” ve grup seviyesindeki durumu test etmek için “gerçek deneyimler” üzerinden veri toplama tercih edilmiştir.

İlk araştırmada bir amirin çalışanlardan birine beklenmedik bir iyilik yaptığı durumda bunu gözlemleyen bir çalışan ile bu iyiliği alan çalışan olmak üzere iki farklı bakış açısına sahip vaka analizleri kullanılmıştır. Bu vakalarda iyilik olarak geçen kavramın İngilizce “favor” olarak tanımlanan kavramı anlam olarak karşılayabilmesi için, yapılan iyiliğin kişinin amirinden beklemediği bir iyilik olması gerekmektedir. Bu durumun sağlandığını kontrol etmek için 4 farklı senaryo (iyiliğin kime yapıldığı) (2) x iyiliğin beklenmedik olup olmadığı) geliştirilmiştir. Bu senaryolardaki durumların anlamlı bir şekilde birbirinden farklı olup olmadığı ANOVA ile test edilmiştir. İyiliği alanlar ile iyiliği gözlemleyenler arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir  $F(3, 97) = 41.323, p = .000$ .

Toplamda 200 kişilik öğrenci örnekleme başvurulmuştur. İyilik yapılan kişi ile başkasına iyilik yapıldığını (kendisine yapılmadığını) gören kişinin adalet ve güven algıları bağımsız örneklem t-testi ile karşılaştırılmıştır.

**Tablo 1: Boyutlar arası korelasyon ve boyutların güvenirlik katsayıları<sup>a</sup>**

| Boyutlar               | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1- Süreç Adaleti       | (0.774) |         |         |         |         |         |
| 2- Dağıtımsal Adalet   | .715    | (0.814) |         |         |         |         |
| 3- Kişilerarası Adalet | .849    | .723    | (0.871) |         |         |         |
| 4- Yetkinlik           | .824    | .687    | .840    | (0.919) |         |         |
| 5- Yardımseverlik      | .766    | .664    | .848    | .823    | (0.902) |         |
| 6- Dürüstlük           | .839    | .637    | .763    | .780    | .722    | (0.876) |

<sup>a</sup>Köşegenin alt tarafında boyutlar arası korelasyon katsayıları yer almaktadır. Köşegen üstünde parantezle gösterilenler ise içsel tutarlılık katsayılarıdır.

Adalet açısından durum ele alınırsa, iyilikten yararlananlar amirin süreç adaletini ( $M= 4.35, SD= 1.19$ ) iyiliği gözlemleyenlerden ( $M= 3.15, SD= .67$ ) anlamlı derecede farklı görmektedir,  $t(32.236) = -4.35, p = .000$ . İyilikten yararlananlar amirin dağıtımsal adaletini ( $M= 5.22, SD= 1.24$ ) iyiliği gözlemleyenlerden ( $M= 3.61, SD= 1.46$ ) anlamlı derecede farklı olduğunu düşünmektedir,  $t(51) = -4.33, p = .000$ . İyilikten yararlananlar amirin kişilerarası adaletini ( $M= 4.35, SD= 1.19$ ) iyiliği gözlemleyenlerden ( $M= 2.59, SD= .99$ ) anlamlı derecede farklı değerlendirmektedir,  $t(38.129) = -5.96, p = .000$ .

Güven açısından ele alınırsa, iyilikten yararlananlar amiri yetkinlik açısından ( $M= 4.44, SD= 1.44$ ) iyiliği gözlemleyenlere göre ( $M= 2.66, SD= 1.03$ ) anlamlı derecede daha farklı algılamaktadırlar,  $t(50) = -5.16, p = .000$ . İyilikten yararlananlarda amirin yardımseverlik algısı ( $M= 4.48, SD= 1.53$ ) iyiliği gözlemleyenlerden ( $M= 2.12, SD= .99$ ) anlamlı derecede farklıdır,  $t(38.601) = -6.68, p = .000$ . İyilikten yararlananlarda amirin dürüstlük algısı ( $M= 3.52, SD= 1.14$ ) iyiliği gözlemleyenlerden ( $M= 2.11, SD= .88$ ) anlamlı derecede farklıdır,  $t(48) = -4.88, p = .000$ .

İkinci araştırmada ise katılımcılara mevcut çalışma grubu arkadaşlarını düşünerek cevaplamaları için sorular verilmiş ve grup içindeki güven ve adalet ölçülmeye çalışılmıştır. Grup seviyesindeki güvendedeki asimetri de dikkate alınarak sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu araştırmada 18 (71 öğrenci) tane ödev grubundan veri toplanmıştır. Öğrenciler ödev grupları altında kümelendiği için toplanan veriler Hiyerarşik Lineer Modelleme (HLM) tekniği ile analiz edilmiştir. Bu çalışmadaki gibi kümelenebilir veri yapılarında gözlemlerin bağımsızlığı varsayımı çiğnendiği için klasik OLS regresyon

teknik ile regresyon katsayılarının standart hataları doğru tahmin edilememekte ve bu nedenle HLM tekniğine başvurulması önerilmektedir (Raudenbush ve Bryk, 2002).

Öğrenci gruplarıyla yapılan bu çalışmada ödev puanları dersin hocası tarafından verildiği için birey seviyesindeki gibi bütün adalet boyutlarında değil, özellikle grup içerisindeki süreç adaletinin etkili olacağı düşünülmüştür. Beklenenin aksine güven asimetrisi ile süreç adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Güven asimetrisinin dâhil edilmediği artırılmış model üzerinde takım üyelerinin süreç adalet algıları ile takım vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye ve bu ilişkide takıma duyulan güvenin aracı rolüne bakılmıştır. Bunun için, takıma güven ve takım vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olduğu iki ayrı rassal kesişim HLM modeli test edilmiştir. Tablo 2’de görüldüğü üzere, süreç adalet algıları takıma duyulan güveni anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir ( $\gamma_{20} = 1.16, p < .01$ ). Takım vatandaşlık davranışı ise süreç adalet algılarının kontrol edildiği modelde takıma olan güven tarafından anlamlı ve pozitif olarak etkilenmektedir ( $\gamma_{30} = .19, p < .05$ ). Aracılık etkisinin sınanması için MacKinnon ve arkadaşları (2002) tarafından önerilen dolaylı etkilerin çarpımı yönteminden faydalanılmıştır. Buna göre,  $\gamma_{20}$  ve  $\gamma_{30}$  katsayılarının çarpımından elde edilen etki büyüklüğünün sıfırdan farklı olup olmadığı Sobel testi ile sınanmıştır. Sobel testi sonuçları takıma güvenin süreç adalet algıları ve vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir (Sobel Test = 2,26, Standart Hata = .098,  $p = .025$ ). Süreç adaletinin de anlamlı etkisi dikkate alındığında, bu aracılık etkisinin kısmi olduğu söylenebilir.

**Tablo 2: HLM analiz sonuçları<sup>b</sup>**

|                                              | Bağımlı Değişkenler |                             |
|----------------------------------------------|---------------------|-----------------------------|
|                                              | Takıma güven        | Takım Vatandaşlık Davranışı |
| <i>Sabit etki katsayıları</i>                |                     |                             |
| Kesişim Noktası ( $\gamma_{00}$ )            | 4.6 (.23)**         | 1.52 (.62)*                 |
| Takım büyüklüğü ( $\gamma_{01}$ )            | -.07 (.08)          | -.03 (.05)                  |
|                                              | .04 (.16)           | -.01(.10)                   |
| Grup içi cinsiyet dağılımı ( $\gamma_{02}$ ) |                     |                             |
| Cinsiyet ( $\gamma_{10}$ )                   | -.16 (.14)          | .11 (.09)                   |
| Süreç adaleti ( $\gamma_{20}$ )              | 1.16 (.16)**        | .60 (.14)**                 |
| Takıma Güven ( $\gamma_{30}$ )               |                     | .19 (.08)*                  |

<sup>b</sup> İkinci seviye etkiler için ( $\gamma_{00}$ ,  $\gamma_{01}$ ,  $\gamma_{02}$ ) serbestlik derecesi 15; birinci seviye etkiler için serbestlik dereceleri takıma güvenin bağımlı değişken olduğu durumda 51, takım vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olduğu durumda 50’dir. Tüm analizlerde rassal kesişim HLM modeli kullanılmış, birinci seviye değişkenlerin (cinsiyet, süreç adaleti, takıma güven) eğimlerinin takımlar arasında rassal olarak değişmediği varsayılmıştır. Standart hata değerleri parantez içinde verilmektedir. \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$ ,

Birinci seviye N = 71; İkinci seviye N = 18

#### 4. Sonuç ve öneriler

Birinci araştırmanın sonucunda kendisine iyilik yapılan bireylerin güvenleri, iyilik yapılmayan grubun güveninden yetkinlik, yardımseverlik ve dürüstlük boyutunda anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Kendisine iyilik yapılanlar amirlerini en fazla yardımseverlik boyutunda yüksek olarak algılamışlardır. Başkalarına iyilik yapan bir amir ise güvenilirliğin herhangi bir boyutunda yüksek olarak algılanmamıştır. Birinci çalışmada adalet algılamaları ise kendisine iyilik yapılmayan grup için özellikle kişilerarası adalet ve süreç adaleti boyutunda daha düşük olarak çıkmıştır. Kendisine iyilik yapılmayan ama başkalarına yapıldığını gözlemleyenler amirin süreç adaletine uygun davranmadığını düşünmektedirler. Özetle, iyilik yapmak, güven oluşturan ancak bu iyiliği gözlemleyen diğer insanlarda adaletsizlik algılamalarına neden olan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır.

İkinci araştırma sonucunda grup içinde güven asimetrisinin belirlenmesi ve bu asimetrisinin adalet algıları üzerindeki etkilerinin gösterilmesi için değerlendirmeler yapılmıştır. Ancak, güven asimetrisinin süreç adaleti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu sonuç, çalışmadaki ikinci seviye örneklem sayısının (takım sayısının) az olmasının yol açtığı istatistiksel güç eksikliğine bağlı olabilir (Raudenbush ve Bryk, 2002). Bu nedenle, gelecek çalışmaların daha büyük örneklemlemlerle aynı

modeli sınamaları güven asimetrisinin süreç adalet algıları üzerindeki etkisinin anlaşılmasına fayda sağlayabilir Bununla birlikte, süreç adalet algılarının takım vatandaşlık davranışları üzerindeki olumlu etkisinde güvenin kısmi aracılık etkisi, süreç adalet algılarının vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde rol oynayan süreçlerin anlaşılması açısından önemlidir. Gelecek çalışmalarda süreç adaleti ve iş çıktıları arasındaki ilişkide rol oynayan diğer süreçlerin incelenmesi faydalı olacaktır.

## 5. Kaynaklar

- Brodt, S. E., & Neville, L. (2013). "Repairing Trust to Preserve Balance: A Balance-Theoretic Approach to Trust Breach and Repair in Groups". *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(1), 49–65.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Colquitt, J. a, Scott, B. a, Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). "Justice at The Millennium, a Decade Later: a Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives". *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
- Colquitt, J. a. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure". *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J., Zapata-Phelan, C. P., & Roberson, Q. M. (2005). "Justice in Teams: A Review of Fairness Effects in Collective Contexts". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 24(5), 53–94.
- De Jong, B. A., & Dirks, K. T. (2012). "Beyond Shared Perceptions of Trust and Monitoring in Teams: Implications of Asymmetry and Dissensus". *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 391–406.
- De Jong, B. A., & Elfring, T. (2010). "How Does Trust Affect the Performance of Ongoing Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring, and Effort". *Academy of Management Journal*, 53(3), 535–549.
- Flynn, F. J. (2003). "What Have You Done for Me Lately? Temporal Adjustments to Favor Evaluations". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(1), 38–50.
- Fulmer, C. a., & Gelfand, M. J. (2012). "At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels". *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230.
- Greenberg, J. (1983). "Overcoming Egocentric Bias in Perceived Fairness Through Self-Awareness". *Social Psychology Quarterly*, 46(2), 152–156.
- Lyons, B., & Mehta, J. (1997). "Contracts, Opportunism and Trust: Self-Interest and Social Orientation". *Cambridge Journal of Economics*, 21(2), 239–257.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). "A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects". *Psychological Methods*, 7(1), 83.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust". *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Neville, L., & Brodt, S. (2010). "The Curious Relationship Between Fairness and Trust in Teams: When Unfair Treatment Begets Trust, Fair Process Erodes Trust, and Unfair Restitution Restores". *Research on Managing Groups and Teams*, 13(2010), 121–155.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods* (Vol. 1). Sage.
- Ross, L., Greene, D., & House, P. (1977). "The 'False Consensus Effect': An Egocentric Bias in Social Perception and Attribution Processes". *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 279–301.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). "I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships". *Academy of Management Review*, 31(4), 977–994.
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). "The Utility of a Multifoci Approach to The Study of Organizational Justice: A Meta-Analytic Investigation into the Consideration of Normative Rules, Moral Accountability, Bandwidth-Fidelity, and Social Exchange". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159–185.
- Shaw, A., DeScioli, P., & Olson, K. R. (2012). "Fairness versus Favoritism in Children". *Evolution and Human Behavior*, 33(6), 736–745.
- Williams, M. (2007). "Building Genuine Trust Through Interpersonal Emotion Management: A Threat Regulation Model of Trust and Collaboration Across Boundaries". *Academy of Management Review*, 32(2), 595–621.
- Wong, Y.-T., Ngo, H.-Y., & Wong, C.-S. (2006). "Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises". *Journal of World Business*, 41(4), 344–355.

## ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNİN VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL SİNİZMLE İLİŞKİSİ (TOKAT İLİ LİSE ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE BİR İNCELEME)

**Öğr. Gör. Hülya Akyüz**

Gop. Üniv.Erbaa Shmyo

hulya.akyuz@gop.edu.tr

**Bilişim Tek. Öğr. Mustafa Akyüz**

Kızılköy Ata Yavalar Ortaokulu

mustafakyz@gmail.com

**Murat Akyüz,**

Erbaa Sos. Güv. Mer. Müd.

makyuz6@sgk.gov.tr

### ÖZET

Bu çalışma, ödüllendirme sistemlerinin ve algılanan örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel sinizm, ödül ve ödüllendirme sistemleri kavramları teorik bazda irdelenmiş ve konuya ilişkin lise öğretmenlerine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada Tokat il Merkezinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 9 lisede görev yapan öğretmenler ve yöneticiler olmak üzere toplamda 85 katılımcı yer almıştır. Araştırma kapsamında yer alan öğretmen ve yöneticilerden gelen görüşler doğrultusunda çözüm önerileri sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Ödüllendirme, örgütsel adalet algısı, örgütsel sinizm, lise öğretmenleri.

#### 1. Giriş ve Kuramsal Çerçeve

İnsanların birbirleriyle veya kurumlarla olan her türlü ilişkilerinde adalet olgusu, ilişkinin arzu edilen düzeyde sürdürülebilmesi için önem taşımaktadır (Çakır, 2006:31). Kriterleri ve sınırları iyi belirlenmiş bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması da örgütteki adalet algısı için büyük önem arz etmektedir. Çünkü iş görenlerin adil olunmadığını ve ödüllendirmenin yeterli ve gerekli düzeyde yapılmadığını düşündüğü bir örgüte karşı hayal kırıklığı, küçümseyici davranışların artması, örgütteki verimliliğin düşmesi, örgüte karşı yoğun bir güvensizlik, bıkkınlık, tedirginlik, kuşku, yabancılaşma gibi negatif tutum ve davranış sergilemelerine sebep olacaktır.

Ödül, çalışana görevini beklenenden iyi yaptığında verilen özendiriciler ve bu davranışın onda yerleşmesini sağlayan pekiştiricilerdir (Atay ve Acar, 2008:409). Bir örgütte, neyin değerli olduğu, neyin ödüllendirildiği ile ilgilidir. Çalışanlarda başarının sürekliliğini sağlama amacı için sınırları belirlenmiş, objektif, adaletli bir ödüllendirme sistemi uygulanmalıdır. Ödüllendirme sistemi örgütler tarafından; doğru insanları doğru zamanlarda doğru iş, görev ve roller için, katılımından dolayı en iyiyi takdir ederek, ödül vererek elinde tutabilmek; çalışanların en yüksek kapasitelerini kullanarak katılmalarını motive edebilmek için devam ettirilmektedir (Shields, 2007:34-35).

Örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel ve kişisel her türlü çıktının, ödül ve cezanın adil dağıtımını ifade etmek amacıyla "örgütsel adalet" kavramı geliştirilmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278; Folger ve Cropanzano, akt. Yürür, 2005: 95). Örgütsel adalet en basit tanımla "bireylerin örgütteki adalet sevgilerini" ifade etmektedir (Schmiesing, Safrit ve Gliem, 2003: 28). Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışmalar genellikle örgütsel adaletin üç farklı boyutunu ele almıştır. Bu boyutlar, dağıtımsal adalet, prosedür adalet ve etkileşim adaletidir. Dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve bu paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir (Bos vd., 1997: 95). Prosedür adalet, ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan örgüt içi süreç, metot, uygulama, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2002: 72; Demirel, 2009: 121). Etkileşim adalet ise, örgütsel uygulamaların insani tarafı ile yani yönetimin adalet kaynağı ile hak alan arasındaki iletişim sürecinin kibarlık, dürüstlük ve saygı gibi yönleriyle bağlantılıdır (Cohen-Charash, 2001: 281).



Akademik yazında örgütte sinizm kavramı iki farklı şekilde kullanılmaktadır. İlki, bireyin kendi kişiliğinden kaynaklanan ve hayata olan bakış açısını yansıtan genel sinizmdir. İkincisi, bireyde sinik davranış oluşmasına neden olan örgütsel sinizmdir (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007: 515). Örgütsel sinizm, kişinin çalıştığı örgüte karşı olan negatif tutumdur. Örgütsel sinizm sadece olumsuz insanların örgüte kattığı duygular değildir, aynı zamanda bu tutumların çalışma ortamlarında deneyimler yoluyla paylaşılmasıdır. İnsanlar sinik olmaya karar vermezler (Brown ve Cregan 2008: 68). Örgütlerde sinizmin ilgisizlikten, yok sayılmaktan kaynaklı doğan bir tepkidir.

Okul gibi girdisi ve çıktısı insan ağırlıklı olan eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin emeğinin karşılığı objektif ve adil bir ödüllendirme sistemine tabi tutulduğunda, üyesi oldukları örgüte karşı olumlu bir adalet algısının oluşmasını sağlayarak örgüte karşı sinik davranış ve tutumlarının da önüne geçilmiş olunacaktır. Örgütte var olan ödül sisteminin oluşturduğu örgütsel adalet boyutları ve algılanan örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sinizmle negatif yönde bir ilişki içerisinde olması çalışmamızın  $H_{1a}$  ve  $H_{1b}$  hipotezleridir.

$H_{1a}$ : Örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

$H_{1b}$ : Ödüllendirme sistemi ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

## 2. Yöntem

Araştırmanın evrenini, Tokat İl Merkezinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 9 lisede görev yapan 584 öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi 85 katılımcıdan oluşmaktadır. Veriler, kullanıcı adı ile kısıtlanmış, her kullanıcının bir kez doldurabildiği on-line anket yöntemiyle toplanmıştır. Verilerin toplanması için 8 sorudan oluşan kişisel bilgi formu, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, dağıtımsal adalet, prosedür adalet ve etkileşim adalet algısını ölçmek üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet boyutu 5 maddeden oluşmaktadır (1-5. maddeler). Prosedür adalet boyutu 6 madde (6-11. maddeler) ve etkileşim adalet boyutu 9 madde (12-20. maddeler) olmak üzere toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilmiş olan 13 ifadeden oluşan örgütsel sinizm ölçeği ve 12 ifadeden oluşan ödül ölçeği kullanılmıştır. Sorularda 5'li Likert Tipi Derecelendirme Ölçeği kullanılmıştır. Sayısal olarak verilen ortalamaları sözel anlatıma dönüştürmek için ortalama aralık değerleri hesaplanmıştır (5-1=4, 4/5= 0.80). Elde edilen bu aralık değeri temele alınarak tablo oluşturulmuş (Tablo-1) ve bulguların yorumlanmasında kullanılmıştır.

**Tablo 1: Derecelendirme Ölçeği**

|         |                         |
|---------|-------------------------|
| 1-1,8   | Kesinlikle Katılmıyorum |
| 1,8-2,6 | Katılmıyorum            |
| 2,6-3,4 | Kısmen                  |
| 3,4-4,2 | Katılıyorum             |
| 4,2-5,0 | Kesinlikle Katılıyorum  |

Araştırma kapsamında anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS 18.0 paket programı yardımıyla bilgisayar ortamında değerlendirilmiştir. İstatistiksel analiz için güvenilirlik analizi, ortalama, standart sapma, yüzdelik dağılım, frekans analizi, çapraz tablolar, levene testi, bağımsız t-testi, tek yönlü varyans analizi, çoklu karşılaştırma testleri, korelasyon gibi analizler kullanılmıştır.

## 3. Bulgular

Araştırmada kullanılan anket formundaki ölçekler, daha önce yapılmış olan araştırmalarda kullanılmış olup, geçerliliği test edilmiş ölçeklerdir. Ankette yer alan değişkenlerin oluşturduğu faktörlere ait güvenilirlik analizleri Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı bulunarak hesaplanmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2: Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayıları**

| Ankette Yer Alan Ölçekler | Cronbach's Alpha |
|---------------------------|------------------|
| Örgütsel Adalet Ölçeği    | %96,4            |
| Dağıtımsal Adalet Ölçeği  | %75,9            |
| Prosedür Adalet Ölçeği    | %93,5            |

|                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| <b>Etkileşim Adalet Ölçeği</b> | <b>%97,7</b> |
| <b>Örgütsel Sinizm Ölçeği</b>  | <b>%94,5</b> |
| <b>Ödül Ölçeği</b>             | <b>%93,6</b> |

Verilerin normal dağılımı basıklık ve çarpıklık ölçüleri ele alınarak hesaplanmış ve bütün değerler -1.5 ile +1.5 değerleri arasında olduğundan verilerimiz normal dağılıma sahiptir (Tabachnick and Fidell, 2013).

Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özellikleri göz önüne alındığında; % 81,2'sini erkek, %18,8'ini kadın oluşturmaktadır. Katılanların %88,2'si görev olarak sadece öğretmenlik yapmakta, %18,8'i ise yöneticilik görevi de üstlenmektedir. %60'ının 6-15 yıl arasında çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim durumları değerlendirildiğinde; %87,8'sinin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Branşlarına bakıldığında ise %17,6'sı meslek derslerine, %62,4 kültür derslerine girmektedir. Öğretmenlik kariyer basamağı %87,1'i öğretmen, %12,9'u uzman öğretmendir. Meslek yaşantısında alınan ödüller incelendiğinde %41,2'si teşekkür-başarı belgesi alırken %20'sinin hiçbir ödül almadığı görülmektedir.

Örgütsel adalet boyutlarının ortalama değerleri incelendiğinde her üç boyutunda, "Kısmen" bölgesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin ortalama değeri 2,84'tür. Buna göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının tam olarak bir uca doğru kayma göstermediği, yani algılarının ne çok düşük ne de çok yüksek olduğu, kararsız yakın olduğu ortaya konmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili değerlendirmelerinde en yüksek puan verdikleri soru etkileşim adaleti ile ilgili olan "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana saygılı davranır ve önem verirler" (3,44) ve en düşük puan verdikleri soru dağıtım adaleti ile ilgili olan "İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım" (2,38) sorusudur. Örgütsel sinizm ölçeğinin ortalama değeri 2,82'dir. Sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin örgütsel sinizmin ortalama değerleri, orta değer olan "Kısmen" bölgesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm ile ilgili değerlendirmelerinde en yüksek puan verdikleri soru "Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir" (3,18) ve en düşük puan verdikleri soru "Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim" (2,44) sorusudur. Ödül ölçeğinin sonuçlarına bakıldığında ise verilen yanıtların ortalamasının 2,36 "katılmıyorum" düzeyinde olduğu görülmektedir.

Çalışanların dağıtım adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı analizi yapılmıştır (Tablo 3).

**Tablo 3: Dağıtım Adalet Algısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı**

|                                                   | <b>N</b>  | <b>r</b>       | <b>p</b>     |
|---------------------------------------------------|-----------|----------------|--------------|
| <b>Dağıtımsal Adalet Algısı X Örgütsel Sinizm</b> | <b>85</b> | <b>-,565**</b> | <b>0,000</b> |

\*\*p<0,01

Örgütsel adalet ölçeğinin alt faktörlerinden biri olan dağıtım adalet algısı dikkate alındığında; çalışanların dağıtımsal adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Tablo 3 incelendiğinde; çalışanların dağıtımsal adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerinin  $r = -0,565$  ( $p < 0,01$ ) olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların dağıtımsal adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu göstermektedir. Yani, çalışanların dağıtım adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde, yaklaşık %56 düzeyinde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Determinasyon katsayısı ( $r^2 = 0,32$ ) dikkate alındığında, çalışanların dağıtımsal adalet algısında toplam varyansın % 32'sinin örgütsel sinizmden kaynaklandığı söylenebilir. Kısaca algılanan dağıtımsal adalet arttıkça örgütsel sinizm düzeyi düşmektedir.

Çalışanların prosedür adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı analizi yapılmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4 : Prosedür Adalet Algısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı**

|                                                     | N  | r       | p     |
|-----------------------------------------------------|----|---------|-------|
| <b>Prosedür Adalet Algısı<br/>X Örgütsel Sinizm</b> | 85 | -,693** | 0,000 |

\*\*p<0,01

Tablo 4 incelendiğinde; çalışanların prosedür adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerinin  $r = -0,693$  ( $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların prosedür adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu göstermektedir. Yani, çalışanların prosedür adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde, yaklaşık %69 düzeyinde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0,48$ ) dikkate alındığında, çalışanların prosedür adalet algısında toplam varyansın % 48'sinin örgütsel sinizmden kaynaklandığı söylenebilir. Kısaca algılanan prosedür adalet algısı arttıkça örgütsel sinizm düzeyi düşmektedir.

Çalışanların etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı analizi yapılmıştır (Tablo 5).

**Tablo 5: Etkileşim Adalet Algısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı**

|                                                      | N  | r       | p     |
|------------------------------------------------------|----|---------|-------|
| <b>Etkileşim Adalet Algısı<br/>X Örgütsel Sinizm</b> | 85 | -,756** | 0,000 |

\*\*p<0,01

Tablo 5 incelendiğinde; çalışanların etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerinin  $r = -0,756$  ( $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu göstermektedir. Yani, çalışanların etkileşim adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında güçlü düzeyde, yaklaşık %75 düzeyinde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0,57$ ) dikkate alındığında, çalışanların etkileşim adalet algısında toplam varyansın % 57'sinin örgütsel sinizmden kaynaklandığı söylenebilir. Kısaca algılanan etkileşim adalet algısı arttıkça örgütsel sinizm düzeyi düşmektedir.

Çalışanların ödül sistemi algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı analizi yapılmıştır (Tablo 6).

**Tablo 6: Ödül Sistemi İle Örgütsel Sinizm Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı**

|                                           | N  | r       | p     |
|-------------------------------------------|----|---------|-------|
| <b>ÖDÜL SİSTEMİ X<br/>Örgütsel Sinizm</b> | 85 | -,563** | 0,000 |

\*\*p<0,01

Tablo 6 incelendiğinde; çalışanların ödül sistemi algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerinin  $r = -0,563$  ( $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların ödül sistemi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu göstermektedir. Yani, çalışanların ödül sistemi ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde, yaklaşık %56 düzeyinde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0,31$ ) dikkate alındığında, çalışanların ödül algısında toplam varyansının % 31'sinin örgütsel sinizmden kaynaklandığı söylenebilir. Kısaca algılanan ödül sistemi arttıkça örgütsel sinizm düzeyi düşmektedir.

## 3.1. Diğer Bulgular

Tablo 7: Cinsiyete Göre Bağımsız İki Örneklem t-testi

| Cinsiyetiniz            |       | N  | Ortalama | t.     | P    |
|-------------------------|-------|----|----------|--------|------|
| Dağıtım Adalet Algısı   | ERKEK | 69 | 2,8029   | 3,574  | ,001 |
|                         | KADIN | 16 | 2,0125   |        |      |
| Prosedür Adalet Algısı  | ERKEK | 69 | 3,0386   | 4,164  | ,000 |
|                         | KADIN | 16 | 1,9063   |        |      |
| Etkileşim Adalet Algısı | ERKEK | 69 | 3,2899   | 4,268  | ,000 |
|                         | KADIN | 16 | 2,0625   |        |      |
| Örgütsel Sinizm Algısı  | ERKEK | 69 | 2,6466   | -4,297 | ,000 |
|                         | KADIN | 16 | 3,6106   |        |      |
| Ödüllendirme Sistemi    | ERKEK | 69 | 2,4855   | 2,460  | ,016 |
|                         | KADIN | 16 | 1,8646   |        |      |

Dağıtımsal adalet algısı, prosedür adalet algısı, etkileşim adalet algısı, örgütsel sinizm ve ödül sistemi cinsiyet değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi uygulanmış olup ve tüm p değerleri 0,05'den küçük olduğundan ( $p < 0,05$ ) erkek ve kadın ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur (Tablo 7). Dağıtım adalet algısı, prosedür adalet algısı, etkileşim adalet algısı ve ödül sisteminde erkekler daha yüksek bir algıya sahipken örgütsel sinizmle ilgili kadınların daha yüksek bir düzeye sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 8: Öğrenim Durumuna Göre Bağımsız İki Örneklem t-testi

| Öğrenim Durumunuz       |               | N  | Ortalama | t-değeri | P    |
|-------------------------|---------------|----|----------|----------|------|
| Dağıtım Adalet Algısı   | Lisans        | 72 | 2,7111   | 1,620    | ,109 |
|                         | Yüksek Lisans | 12 | 2,2833   |          |      |
| Prosedür Adalet Algısı  | Lisans        | 72 | 2,9236   | 2,043    | ,044 |
|                         | Yüksek Lisans | 12 | 2,2500   |          |      |
| Etkileşim Adalet Algısı | Lisans        | 72 | 3,1944   | 2,043    | ,007 |
|                         | Yüksek Lisans | 12 | 2,2500   |          |      |
| Örgütsel Sinizm Algısı  | Lisans        | 72 | 2,7393   | -2,254   | ,027 |
|                         | Yüksek Lisans | 12 | 3,3526   |          |      |
| Ödüllendirme Sistemi    | Lisans        | 72 | 2,3924   | ,530     | ,598 |
|                         | Yüksek Lisans | 12 | 2,2361   |          |      |

Dağıtımsal adalet algısı, prosedür adalet algısı, etkileşim adalet algısı, örgütsel sinizm ve ödül sistemi öğrenim durumu değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi uygulanmış olup; prosedür adalet algısı, etkileşim adalet algısı ve örgütsel sinizm p değerleri 0,005'den küçük olduğundan ( $p < 0,005$ ) lisan ve yüksek lisans ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur (Tablo 8). Prosedür adalet algısı ve etkileşim adalet algısı konularında lisans mezunları daha yüksek bir algıya sahipken örgütsel sinizmle ilgili yüksek lisans mezunlarının daha yüksek bir düzeye sahip olduğu görülmüştür.

Kıdem yıllarına göre tek yönlü varyans analizi yapılmış olup grupların homojenliği için Levene testi yapılmış ve sonuçlar p değeri 0,05'den büyük olduğu ( $p > 0,05$ ) için grupların varyansı homojen bulunmuştur. Uygulanmış olan Çoklu Karşılaştırma, Tukey ve Gabriel testlerinde sonuçlarda p değerleri 0,05'den büyük olduğu ( $p > 0,05$ ) için 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üstünden çalışanlar arasında farklılık yoktur. Yani kıdem yıllarına göre dağıtımsal adalet algısı, prosedür adalet algısı, etkileşim adalet algısı, örgütsel sinizm ve ödül sistemleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

## 4. Sonuçlar

Çalışanlarda adillik ya da adaletsizlik algısı çoğunlukla örgüte katkıları karşılığında elde ettikleri kazanımlarla oluşmaktadır. Çalışanlarca örgütsel adalet algısının negatif olması, onların

işlerinden tatmin olmamalarına, sinik davranışlar sergilemelerine; bu da örgütsel sinizm kavramının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yapılan çalışmada da örgütsel sinizmi etkileyen unsurlar iki ana etken halinde incelenmiştir. Bunlar, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki ve ödüllendirme süreci ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkidir. Elde edilen bulgular, her iki unsurun da örgütsel sinizm ile anlamlı ve negatif bir yönde ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca her iki unsurun örgütsel sinizm ile ilişkisi senkronizedir. Örgütsel adalet algısı ve ödüllendirme sistemleri olumlu değerler açısından yükseldikçe örgütsel sinizm gerilemektedir. Örgütsel sinizmi olumlu anlamda düşük bir seviyede tutmak için iki unsurunda olumlu bir şekilde yükseltilmesi veya düzeltilmesi gerekmektedir.

Örgütsel adalet algısında kurum kaynaklarının çalışanlar arasında eşit ve adil dağıtılması; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları, performans gibi unsurların belirlenmesi ve bu unsurların ölçümlerinde kullanılacak uygulamaların ve politikaların adil olması; özellikle yöneticilerin çalışanlar ile arasındaki iletişim süreci içerisinde kibarlık, dürüstlük, saygı ve işle ilgili kararlar alırken çalışanları gözetmeleri, demokratik, katılımcı ve işbirlikçi davranış göstermeleri, çalışanın örgüte karşı olan negatif düşüncelerini, olumsuz ve sinik davranışlarını azaltmada diğer unsurlara göre daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışanların olumsuz davranış ve negatif düşüncelerini azaltmak; daha adil ve daha güçlü örgütler kurabilmek için özellikle kadın çalışanların katılımcı olduğu ve örgütsel adalet algılarının yükseltildiği örgütsel yapıların geliştirilmesi gerekmektedir. Yapılan çalışmanın sonuçları örgütsel sinizm değerlerini negatif anlamda düşürmek için günümüz yönetim yaklaşımlarının gözden geçirilerek çağa uygun, katılımcı, işbirlikçi, şeffaf ve demokratik yönetim yaklaşımlarının yaygınlaştırılması gerekliliğini göstermektedir.

Yapılan çalışma ödül sisteminde, ödül, ödül veren ve ödül alan arasında büyük bir uyumsuzluğun var olduğu sonucunu göstermektedir. Neyin değerli olduğu ve neye göre ödüllendirildiği, ödülün hangi kriterlere göre verildiği bilinmemekte; ödül sisteminin yetersiz olduğu, yöneticilerin ödülleri kullanmaları için gerekli yetki ve donanıma sahip olmadığı, ödüllendirilecek çalışan seçiminde adillik olmadığı ve ödüllerin verilme sıklığının yeterli olmadığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında ödül sisteminin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Ödül verme mekanizmasının yeterli yetki ve donanıma sahip yöneticilerden oluşturulması gerekmektedir. Özellikle ödüllerin neler olabileceğine dair çalışanlarında fikirleri alınarak ödül belirleme sürecine katkıda bulunmaları sağlanmalıdır. Çalışanların hangi davranış veya performans karşılığında hangi ödülü alacağını bilmesi ve çalışanlara ödüllendirme kriterlerinin neler olduğu açık ve net bir şekilde duyurularak adil bir ödüllendirme sistemi oluşturulmalıdır.

#### Kaynakça

- Atay, İ. D., Acar, A. C. (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi. Ücret Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım. İstanbul.
- Bos K. V. D., Vermunt, K. ve Wilke, H. (1997), "Procedural and Distributive Justice: What is Fair Depends More on What Comes First Than on What Comes Next", *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (1), 1997, pp 95-104.
- Brown, M. ve Cregan, C. (2008), "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement" *Human Resource Management*, 47(4), 2008, pp 667-686.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86(2), 2001, pp 278-321.
- Çakır, B. (2006), "SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumuna Olan Etkileri", Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, Y. (2009), "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8,(15), 2009, pp 115-132.
- Doğan, H. (2002), "İş Görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", *Ege Akademik Bakış*, 2(2), 2002, pp 71-78.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007), Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiriler Kitabı, Sakarya.
- Schmiesing, J. R., Safrit, D. R. ve Gliem, A. J. (2003), "Factors Affecting O.S.U. Extension Agents Preceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction", *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 10(2), 1998, pp 25-33.
- Shields, J. (2007), *Managing Employee Performance And Reward: Concepts, Practices, Strategies*, Cambridge University Press, New York.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013), *Using Multivariate Statistics*, Pearson, Boston.



## **12. OTURUM**

### **“KARAR VERME”**

**İşyeri Cinsiyet Kompozisyonunun Algılanan Sosyal Sorun Çözmedeki Rolü: Sivil**

**Toplum Kuruluşu Uygulaması Örneği**

Dok. Öğr. Nurcan Kemikkıran, Dok. Öğr. Hale Alan

**Davranışsal Karar Verme Modelleri: Teori ve Uygulamadaki Süreçlerin**

**Karşılaştırmalı Analizi**

Dr. Okan Yaşar

**Farkındalık Kavramının Karar Verme Sürecine Etkisi**

Arş. Gör. Yaprak Kalafatoğlu, Doç. Dr. Tülay Turgut

## İŞYERİ CİNSİYET KOMPOZİSYONUNUN ALGILANAN SOSYAL SORUN ÇÖZMEDEKİ ROLÜ: SİVİL TOPLUM KURULUŞU UYGULAMASI ÖRNEĞİ

**Dok. Öğr. Nurcan Kemikkiran**  
Başkent Üniversitesi  
nurcankemikkiran@gmail.com

**Dok. Öğr. Hale Alan**  
Başkent Üniversitesi  
haletpe@gmail.com

### ÖZET

Sosyal sorun çözme, bireyin hayatta karşılaşılan sorunları çözebilme becerisine sahip olması olarak nitelendirilebilir. Yazındaki çalışmalar incelendiğinde işyeri cinsiyet kompozisyonunun araştırmacılar tarafından giderek önem kazanan bir konu haline geldiği görülmektedir. Ulusal yazında, sosyal sorun çözmenin cinsiyetle ilgili konularla birlikte çalışılmaması nedeniyle bu çalışmanın amacı işyeri cinsiyet kompozisyonunun algılanan sosyal sorun çözmedeki rolünü belirlemek ve sosyal sorun çözme boyutlarının (sosyal sorun yönelimi ve sorun çözme becerileri) cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmaktır. Merkezi Ankara’da bulunan bir Sivil Toplum Kuruluşu’nda yapılan çalışma sonunda, işyeri cinsiyet kompozisyonunun sosyal sorun çözme ölçeği alt boyutları olan sosyal sorun yönelimi ve sorun çözme becerileri yönünden istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Sosyal Sorun Çözme, İşyeri Cinsiyet Kompozisyonu

### 1.Giriş

Cinsiyet birçok disiplinde çeşitli boyutlarda tartışmalara konu olmuş, birçok konuyla ilişkilendirilmiş, hakkında çeşitli açıklamalar yapılsa dahi devamlı gündemde kalmış ve son yıllarda artan bir ilgiyle araştırılarak ekonomik sonuçlar üzerinde büyük ölçüde etkisi olan bir kavram olarak örgüt yazınında yer almaya başlamıştır. Cinsiyet kompozisyonu işyerindeki kadın ve erkek çalışanların dağılımını ifade etmektedir (Elwér, Johansson ve Hammarström, 2014). İş hayatında kadın ve erkek dağılımı hangi cinsiyetin daha baskın olduğuna bağlı olarak iş çıktılarına yansımaktadır (Tolbert, Graham ve Andrews, 1999). İş yeri cinsiyet kompozisyonuna yönelik Wharton ve Baron (1987), yapmış oldukları çalışmada kadınların erkeklere göre sayıca fazla olduğu çalışma gruplarında iş tatmininin daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Sorun, bireylerin hayatlarının her döneminde karşılaşılabilecekleri uyum sağlayıcı bir tepkiyle üstesinden gelinebilecek bir olgu olarak, sosyal sorun çözme ise hayat akışı içinde bireyin, tek veya bir grup halinde yerine getirdiği bilişsel-davranışsal işlemler olarak tanımlanmaktadır (D’Zurilla, Nezu ve Maydeu-Olivares, 2004). D’Zurilla ve Nezu (2001)’ e göre sosyal sorun çözme, sorun yönelimi, sorun tanımı ve formülasyonu, seçenekler oluşturma, karar verme, çözümü uygulama ve izlemeden oluşan beş aşamalı bir süreçtir. Sosyal sorun çözme perspektifi gerçek yaşamda karşılaşılan sorunların çözümünde güdüsel, tutumsal ve duyuşsal boyutları vurgulamaktadır (Duyan ve Gelbal, 2008). Sosyal sorun çözme konusunda Türkiye’de, Sarıca ve Yazıcı (2013) ile Çekici ve Güçray (2012) tarafından çalışma yapılmıştır. Sarıca ve Yazıcı (2013) tarafından, ebeveynlerin sosyal sorun çözme becerileri ile çocukların benlik algısı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan çalışma sonucunda, annelerin sosyal sorun çözme düzeyi arttıkça, çocukların öz yeterlilik ve benlik algısı puanlarının düştüğü, buna karşın babaların sorun çözme düzeylerinin çocukların benlik algısı puanlarını etkilemediği anlaşılmıştır. Diğer çalışmada ise, sosyal sorun çözme beceri eğitiminin üniversite öğrencilerinin sosyal sorun çözme, öfkeyle ilgili davranışlar ve düşünceler ile sürekli kaygı düzeylerine etkisi Çekici ve Güçray (2012) tarafından incelenmiş olup, sosyal sorun çözme beceri eğitiminin, sosyal sorun çözme becerilerinin gelişmesinde etkili olduğu, ancak öfkeyle ilgili davranışlar ve kendisine yönelik öfke boyutlarında herhangi bir anlamlı değişikliğe neden olmadığı, sadece dünyaya yönelik öfke düşüncelerinin azalmasında etkili olduğu anlaşılmıştır.

İşyerinde cinsiyet ayrımının en belirgin özellikleri arasında işyerinde kadınların ve erkeklerin farklı iş tutumlarında kendini göstermektedir. D’Zurilla, Maydeu-Olivares ve Kant (1998)’de cinsiyet dağılımına göre sosyal sorun çözme yeteneğinin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenemediğinden söz ederek yaş gruplarına bağlı olarak cinsiyet farklılığının sosyal sorun çözmenin her iki boyutu içinde önemli derecede farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Tolbert vd. (1999)’a göre işyeri cinsiyet kompozisyonunun çalışanların tutumlarına etkisi incelendiğinde kadın ve



erkeklerle göre değişebildiği belirtilmiştir. Tsui ve Gutek (1999), kadınların erkeklerle göre cinsiyet kompozisyonundan olumsuz yönde etkilendiğini vurgulayarak, kadınların oranının artmasının iş tatmini ve işe bağlılığı olumlu yönde etkileyeceğini belirtmiştir.

Örgütün bağlamsal değişkenleri arasında sayılan cinsiyet kompozisyonu yazınındaki çalışmalarda cinsiyet kompozisyonu ile ücretler arasında bir ilişkiden sık sık söz edildiği görülmektedir. Birçok çalışmada cinsiyet ayrımı ve ücret ile cinsiyet kompozisyonunun ilişkisi araştırılmıştır (Bergmann, 1974; O'Neill, 1983; Reskin, 1984). Cinsiyet kompozisyonuna odaklanan çalışmaların iş nitelikleriyle birlikte cinsiyet kompozisyonunun kontrol edilemeyeceğini, ücret eşitliğinin en fazla etkilenen kavram olduğundan çoğunlukla bahsedilmektedir (Bergmam, 1974; O'neil, 1983). Cinsiyet kompozisyonu iş yerlerinde bir işe ait olabilir, genel anlamda çalışma ilişkilerini etkileyen her faktörde cinsiyet kompozisyonunun etkisi olmaktadır. Bazı işlerin sadece erkekler tarafından yapılıyor olması veya ücret dağılımında erkeklerin kadınlara göre farklı ücretlerle çalışmaları, işe göre cinsiyet kompozisyonunun daha önemli olabileceğini ispatlamaktadır (Reskin, 1984). Bu çalışmaların yanı sıra cinsiyet kompozisyonunun cinsiyet eşitsizliğine etkisini araştıran çalışmalar artış göstermektedir. Çalışanlar arasında cinsiyet dağılımı karma gruplarda daha hassas ilişkilerin kurulduğu ve kadınların erkeklerle göre iletişimde daha özenli davranmalarına neden olduğu belirtilmektedir (Williams ve Polman, 2014).

Uluslararası yazına bakıldığında cinsiyet kompozisyonunun iş çıktılarına, performans ve ücret eşitsizliklerine etkisi MARKSTRAT 2 simulasyon programı kullanılarak son yıllarda çalışılmaktadır. Bu program erkekleri daha analitik karar veren, kadınları ise interaktif ve insan yönelimli olarak birlikte iş yapabilme kabiliyeti yüksek olarak değerlendirmekte, erkeklerin daha fazla rekabetçi ve performansa önem verdiklerini baz almaktadır. Karma iş gruplarının cinsiyete dayalı farklılıklarının veya fayda sağlayan benzerliklerinin bilinmesinin problemleri durumların oluşmasının önüne geçeceği düşünüldüğünden son yıllarda bu kavramların üzerine önemle durulmaktadır (Fenwick ve Neal, 2002). Karma cinsiyet gruplarında kadın ve erkek sayıları birbirine eşit oranda ise bu durumda aynı cinsiyet gruplarının bir arada daha iyi ilişkiler kurdukları gözlenmektedir. Eğer bir cinsiyet grubu daha baskın ise bu durumda çalışma grubunda sorunların üstesinden gelecek cinsiyet grubunun hangisi olacağı merak konusudur (Frink, Robinson, Reithel, Arthur, García, Paetzold vd., 2005). Frink vd. (2005)'ne göre örgütsel düzeyde cinsiyet kompozisyonu ile örgüt performansı arasında ters U şeklinde bir ilişki bulunmuştur.

Yaşamın her aşamasında olduğu gibi çalışma hayatının her aşamasında insanlar birbirlerini cinsiyete göre değerlendirmektedir. Bireylerin performansını etkileyen en önemli etkenlerin başında sorunların olduğu ve çözülmesi gereken sorunları ise kimin çözeceği veya çözmesi gerektiği, bu sorunların kaynağının bulunarak tekrarının engellenmesinde iş yeri cinsiyet kompozisyonunun önemi ortaya çıkmaktadır. Sosyal sorun çözmenin iş gruplarının cinsiyet kompozisyonunun değişmesiyle eş zamanlı olarak değişeceği değerlendirilmektedir. Bu çalışmada, kuramsal çerçeve ve daha önce gerçekleştirilen araştırmalar ışığında, sosyal sorun çözme ile cinsiyet ilişkisi incelenmiştir. Farklılıkların yönetimi yazınından yola çıkılarak cinsiyet farklılıklarının örgüte etkileri ve potansiyel faydalarının gelecekteki çalışmalarda detaylı olarak araştırılacağı değerlendirilmektedir.

## **2. Çalışmanın Amacı ve Sorunsalı**

“Sosyal sorun çözme” kavramına örgütsel davranış alanında ulusal yazında rastlanmamış olup, bu çalışmada sözü edilen kavrama farkındalık yaratılması amaçlanmıştır. Bu çalışmanın araştırma sorusu, “sosyal sorun çözmede işyeri cinsiyet kompozisyonunun rolü var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Çalışmanın hipotezleri:

H<sub>1</sub>: Sosyal sorun yönelimi, iş yeri cinsiyet kompozisyonuna göre anlamlı farklılık gösterir.

H<sub>2</sub>: Sorun çözme becerileri, iş yeri cinsiyet kompozisyonuna göre anlamlı farklılık gösterir.

## **1. Çalışmanın Katkısı**

Yerli yazında, örgütsel davranış alanında çok yeni bir kavram olan sosyal sorun çözme ve cinsiyet kompozisyonu konularını inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle bu çalışmanın yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## **2. Çalışmanın Örneklem ve Yöntemi**

Bu çalışmanın örneklemi merkezi Ankara'da bulunan bir sivil toplum kuruluşu çalışanları oluşturmaktadır. Toplamda 200 çalışandan veri toplanmış olup, bunlardan 117'si erkek, 83'ü kadındır. Sosyal sorun çözme becerilerini ölçme amacıyla D'Zurilla ve Nezu (1990) tarafından geliştirilen, Duyan ve Gelbal, (2008) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan sosyal sorun çözme

envanteri kullanılmıştır. Sosyal Sorun Çözme Envanteri; Sorun Yönelimi Ölçeği (30 madde) ve Sorun Çözme Becerileri Ölçeği (40 madde) olmak üzere iki ölçek ve 70 maddeden oluşmaktadır. Bu envanterin, her biri 10'ar maddeden oluşan, Sorun Yönelimi Ölçeği altında "Biliş", "Duyuş", "Davranış" alt ölçeği, Sorun Çözme Becerileri Ölçeği kapsamında "Sorun Tanımlaması ve Formülasyonu", "Seçenek Çözümlerin Oluşturulması", "Karar Verme" ve "Çözümü Gerçekleştirme ve Doğrulama" alt ölçeği olmak üzere toplam 7 alt ölçeği vardır. Sosyal Sorun Çözme Envanteri'nde yer alan 70 maddenin yarısı (35 madde)olumsuz (1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 14, 15, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 28, 30, 31, 40, 42, 43, 45, 47, 48, 54, 56, 59, 60, 63, 64, 67, 68, 69 ve 70. maddeler), yarısı da olumlu (35 madde) anlam taşımaktadır.

Olumlu ve olumsuz maddeler puanlanırken "Benim için kesinlikle doğru" yanıtı "4" ile ve "Benim için kesinlikle doğru değil" yanıtı ise "0" ile puanlanmaktadır. Cinsiyet kompozisyonu verileri işyerindeki çalışanların cinsiyet oranları tespit edilerek ortaya çıkartılmıştır. Çalışmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS for Windows 21.0 programı kullanılmıştır.

### 1. Bulgular ve Sonuç

Yapılan güvenirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Sosyal Sorun Çözme Envanterine Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları**

| Ölçeğin Boyutları                                | Soru Sayısı | Güvenirlik Katsayısı |
|--------------------------------------------------|-------------|----------------------|
| I. Sorun Yönelim Ölçeği                          | 30          |                      |
| a) Biliş Alt Ölçeği                              | 10          | 0,777                |
| b) Duyuş Alt Ölçeği                              | 10          | 0,903                |
| c) Davranış Alt Ölçeği                           | 10          | 0,868                |
| II. Sorun Çözme Becerileri Ölçeği                | 40          |                      |
| a) Sorun Tanımlaması ve Formülasyonu Alt Ölçeği  | 10          | 0,739                |
| b) Seçenek Çözümlerin Oluşturulması Alt Ölçeği   | 10          | 0,590                |
| c) Karar Verme Alt Ölçeği                        | 10          | 0,806                |
| d) Çözümü Gerçekleştirme ve Doğrulama Alt Ölçeği | 10          | 0,775                |
| <b>Sosyal Sorun Çözme Envanteri (Tamamı)</b>     | <b>70</b>   | <b>0,956</b>         |

Çalışmada hipotezleri test etmek amacıyla elde edilen veriler, SPSS programı ile analiz edilmiştir. Cinsiyet dağılımı ve Sosyal Sorun Çözme Becerileri (SSÇB) puanlarının karşılaştırması t- testi analizi uygulanarak yapılmıştır. Anlamlılık seviyesi olarak bu çalışmada .005 kullanılmış olup,  $p < .005$  olması durumunda gruplar arasında anlamlı farklılığın olduğu,  $p > .005$  olması durumunda ise farklılığın anlamlı olmadığı belirtilmiştir.

**t-testi Analizi Sonuçları**

| Sosyal Sorun Çözme Envanteri                    | Kadın         |              | Erkek         |              | t            | p           |
|-------------------------------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|-------------|
|                                                 | X             | SS           | X             | SS           |              |             |
| <b>I. Sorun Yönelim Ölçeği</b>                  | <b>80,43</b>  | <b>21,38</b> | <b>82,85</b>  | <b>21,20</b> | <b>-,790</b> | <b>,971</b> |
| a) Biliş Alt Ölçeği                             | 27,06         | 6,31         | 27,65         | 6,21         | -,666        | ,767        |
| b) Duyuş Alt Ölçeği                             | 25,00         | 8,70         | 27,42         | 8,65         | ,909         | -           |
| c) Davranış Alt Ölçeği                          | 28,37         | 7,84         | 27,77         | 7,90         | ,621         | ,534        |
| <b>II. Sorun Çözme Becerileri Ölçeği</b>        | <b>102,95</b> | <b>21,26</b> | <b>106,38</b> | <b>19,08</b> | <b>,1195</b> | <b>,689</b> |
| a) Sorun Tanımlaması ve Formülasyonu Alt Ölçeği | 25,86         | 5,62         | 26,88         | 5,22         | -1,325       | ,589        |
| b) Seçenek Çözümlerin Oluşturulması Alt Ölçeği  | 24,18         | 5,12         | 25,29         | 4,27         | -1,668       | ,100        |
| c) Karar Verme Alt Ölçeği                       | 26,30         | 6,64         | 27,10         | 6,57         | -,846        | ,583        |

|                                                  |               |              |               |              |               |             |
|--------------------------------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|-------------|
| d) Çözümü Gerçekleştirme ve Doğrulama Alt Ölçeği | 26,61         | 6,44         | 27,11         | 5,78         | -,571         | ,609        |
| <b>Sosyal Sorun Çözme Envanteri (Tamamı)</b>     | <b>183,38</b> | <b>38,30</b> | <b>189,23</b> | <b>37,65</b> | <b>-1,074</b> | <b>,844</b> |

**Tablo 2. t-testi Analizi Sonuçları**

Yapılan t testi analizi sonuçlarına göre; kadın ve erkeklerin sosyal sorun çözme ölçeği alt boyutları puan ortalamaları karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır ( $t_{200}=-1,074/p>.05$ ). Analiz sonuçlarına göre iş yeri cinsiyet kompozisyonunun sorun çözme becerileri yönünden istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ortaya çıkmış olup hipotezler reddedilmiştir. Bu çalışma yazındaki diğer çalışmaların bulgularını destekler nitelikte sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Genç ve Kalafat (2007) da sorun çözme becerilerine göre cinsiyetin farklılık yaratmadığını, Güçray (2003) çalışmasında da benzer bir sonuç ortaya koyarak cinsiyetin bağımsız bir değişken olduğunu vurgulamıştır. Sonuç olarak, sosyal sorun çözme alt boyutlarının (sosyal sorun yönelimi ve sorun çözme becerileri) iş yerindeki cinsiyet kompozisyonuna göre farklılık sergilenmesine neden olmadığı değerlendirilmektedir.

**KAYNAKLAR**

- Bergmann, Barbara R. (1974). "Occupational Segregation, Wages and Profits When Employers Discriminate by Race or Sex, Eastern Economic Journal", 1, 103-110.
- Craig, J. M. ve Sherif, C. W. (1986). "The Effectiveness of Men and Women in Problem-Solving Groups as a Function of Group Gender Composition", Sex Roles, 14, 7/8.
- Duyan, V. ve Gelbal, S. (2008). "Sosyal Sorun Çözme Envanteri'nin Türkçeye Uyarlama Çalışması", Toplum ve Sosyal Hizmet, Cilt 19, Sayı 1, Nisan 2008.
- D'Zurilla, T. J. ve Nezu, A. M. (1990). "Development and preliminary evaluation of the Social Problem Solving Inventory", Psychological Assessment: A Journal of Consulting and Clinical Psychology, 2(2), 156-163.
- D'Zurilla, T. J., Nezu, A. M. ve Maydeu-Olivares, A. (2004). Social Problem Solving: Theory and Assessment. (Ed. Thomas J D'Zurilla; Edward C Chang; Lawrence J Sanna), "Social Problem Solving : Theory, Research, and Training", 11-27, Washington, DC : American Psychological Association.
- D'Zurilla, T. J., Maydeu-Olivares, A. ve Kant, G. L. (1998). "Age and Gender Differences in Social Problem-Solving Ability", Personality and Individual Differences, 25 (2), 241-252.
- Dwyer, S., Richard, O. C. ve Chadwick, K. (2003). "Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture", Journal of Business Research, 56, 1009-1019.
- Elwér, S., Johansson, K. ve Hammarström, A. (2014). "Workplace Gender Composition and Psychological Distress: The Importance of The Psychosocial Work Environment", BMC Public Health, 14:241.
- England, P. (1992). "Comparable Worth: Theories and Evidence", New York, Aldine de Gruyter.
- Fenwick, G. D. ve Neal, D. J. (2001). "Effect of Gender Composition on Group Performance". Gender, Work & Organization, 8, 205-225.
- Frink, D. D., Robinson, R. K., Reithel, B., Arthur, M. M., García, M. F., Paetzold, R. L. (2005). "The Relationship Between Personality and Peers' Judgments of the Appropriateness of Accommodations for Individuals with Disabilities", Journal of Applied Social Psychology, 35, 1418-1439.
- Genç, S. Z. ve Kalafat, T. (2007). "Öğretmen Adaylarının Demokratik Tutumları ile Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2 (22), 10-22.
- Güçray, S. (2003). "The Analysis of Decision Behaviors and Perceived Problem Solving Skills in Adolescents", The Turkish Online Journal of Educational Technology, 2 (2).
- Maydeu-Olivares, A. ve D'Zurilla, T. J. (1997). "The Factor Structure of Problem Solving Inventory", European Journal of Psychological Assessment, 13, 206-215.
- O'Neill, J. (1983). "The Determinants and Wage Effects of Occupational Segregation", Working Paper, Washington: The Urban Institute.
- Tolbert, P. S., Graham, M. E. ve Andrews, A. O. (1999). "Group Gender Composition and Work Group Relations: Theories, Evidence and Issues" [Electronic Version]. In G. Powell (Ed.), Handbook of Gender and Work (pp. 179-202). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Tsui, A. S. ve Gutek, B. A. (1999). "Demographic Differences in Organizations", Oxford:Lexington Books.
- Wharton, A. S. ve Baron, J. N. (1987). "So Happy Together? The Impact of Gender Segregation on Men at Work", American Sociological Review, 52, 574-587.
- Williams, M. ve Polman, E. (2014). "Is It Me or Her? How Gender Composition Evokes Interpersonally Sensitive Behavior on Collaborative Cross-Boundary Projects", Organization Science, 26 (2), 334 – 355.

## DAVRANIŞSAL KARAR VERME MODELLERİ: TEORİ VE UYGULAMADAKİ SÜREÇLERİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Dr. Okan Yaşar  
okanyasar@yahoo.com

### Özet

Bu çalışma örgüt içerisindeki bireylerin karar verme davranışlarına ait geliştirilen modeller ile bireylerin gerçek hayatta izledikleri karar verme modellerini karşılaştırmak amacıyla yapılmıştır. Karar verme teorisyenlerince en iyi kararın verilmesi amacıyla yapılan çalışmalar Normatif Karar Verme çalışmaları, gerçek hayatta bireyin nasıl karar verdiğini açıklayan çalışmalar ise Betimleyici Karar Verme çalışmaları olarak tanımlanır. Yapılan karşılaştırmalı analiz neticesinde, bireylerin rasyonel karar verme süreçlerinden önemli oranda farklılaştıkları, özellikle zaman kısıtı olduğu durumlarda doğal karar verme süreçlerine yöneldikleri görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Karar verme, normatif karar verme, betimsel karar verme, doğal karar verme.

### 1.Giriş

Örgütsel davranış çalışmalarının ana konularından birisi, bireylerin grupların ve örgütlerin karar vermesini anlamaya çalışmaktır. Karar verme çalışmaları antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi ve yönetim gibi birçok alanın çalışma konusudur (Gore ve diğ., 2006).

Karar destek sistemleri ve bu alandaki uzmanlar örgüt içerisindeki karar sürecinin iyileştirilmesi amacıyla çalışmalar yaparlar. Bu alandaki çalışmalar sayısal karar verme yöntemlerini içerir. Bu yönde yapılan karar destek projeleri ve sistemlerinin amaçlanan yönde hizmet vermediği, kararın nasıl verilmesi gerektiğini söyleyen normatif modeller ile gerçek hayatta karar verme sürecini açıklayan betimsel (descriptive) modeller arasında farklılık görülmüştür. (Goll ve Rasheed, 2005; Goldstein ve Hogarth, 1997).

Bu amaçla yazında belirlenen karar verme modelleri ile betimsel çalışmalarla ortaya konan ve gerçek hayatta uygulanan karar verme modelleri araştırılmıştır. Bireyin gerçek karar verme süreci yazındaki araştırmalar boyutuyla örgütsel bağlamda tartışılmıştır.

Çalışmada öncelikle karar vermenin sınıflandırılması yapılmış ve karar verme düşünce okullarının modelleri ortaya konmuştur. Bu sınıflandırmada özellikle bireyin karar verme sürecindeki farklılıklar ve bu sürece etki eden faktörler ortaya konmaya çalışılmıştır.

### 2.Davranışsal Karar Verme

Karara verme çalışmaları iki farklı yönde gruplandırılabilir. Bunlardan birincisi, öne çıkardığı epistemolojiye göre oluşan karar verme düşünce okulları, bir diğeri ise karar verme çalışmalarının sonuçlarına göre oluşturulan modellerdir. Bu çalışmada bu iki ana grupta toplanan modeller incelenmiştir.

Rasyonel karar verme modelleri kararın nasıl verilmesi gerektiğini söyleyen normatif araştırmalar arasında yer alır. Karar vermenin davranışsal boyuttaki araştırmaları kararın nasıl verilmesi gerektiğini belirten normatif araştırmalardan, kararın nasıl verildiğini açıklamaya çalışan betimsel çalışmalara doğru yönelmiştir (Lawrence, 1997). Son zamanlarda insanların beklenenin aksine optimal karar vermedikleri bulgularının artmasıyla, karar vericilerin doğal ortamlardaki davranışlarını açıklayan Doğal Karar Verme çalışmaları ortaya çıkmıştır (Klein, 1986; Lawrence 1997). Aşağıda bu üç yaklaşıma yönelik özet açıklamalar sunulmuştur.

#### 2.1. Normatif Model

Birçok gerçek hayat problemlerinin kuralcı modellerle yeterince açıklanamayışı sonucunda yeni yaklaşımlar ortaya konmuştur (Plous, 1993). Normatif yaklaşımın temelinde, kararın doğada atomlar ve yüklü parçacıklar veya gezegenler gibi doğal olmadığı, iradi bir eylem olduğu, bu nedenle kullara, normlara ve standartlara ihtiyaç olduğu yatar (Howard, 2007). Normatif teori, rasyonalitenin doğası, karar vermenin mantığı, çıktıların faydaları ile belirlenen optimalliği ile ilgilidir. Fayda; karar vericinin seçimini yaptığı hareket tarzının sonuçlarından elde edilen tatmindir (Baron, 2000). Bu yaklaşımın temel teorisi rasyonel karar verme teorisidir (Sweeney, 2008).

Rasyonel karar verme teorisi, rasyonel seçim teorisine dayanır ve araştırmaların yoğunlaştığı yıllar 1955-1975 arasındadır. Bu yaklaşımda seçenekler, belirsizlikler ve seçeneklere ait çıktıların karar verici tarafından bilindiği kabul edilir (Yaşar, 2012).

## 2.2. Betimsel Model

Rasyonelliğe eleştirel yaklaşımlarla yapılan çalışmalar Betimsel Modeller başlığında sınıflandırılmıştır. Betimsel yaklaşım; insanların ideal karar vermelerine yardımcı olmak yerine, neden ve nasıl karar verdikleri konusuna odaklanır (Nutt, 1976). Karar vericinin zihni sınırlılıkları ve çevresel koşulların baskısı nedeniyle karar sürecinin rasyonel şekilde işletilemediği, kestirme ve sınırlılıklar neticesinde karar vericiye sunulan modelden sapmalar olduğunu savunan yaklaşımlardır (Tversky ve Kahneman, 1974). Bu yaklaşımın öncüsü “sınırlı rasyonellik” kavramını ortaya çıkaran Herbert Simon’dır ve bu alanda 1965-1985 yılları arasında yoğun çalışmalar yapılmıştır.

Herbert Simon 1950’lerde “sınırlı rasyonellik” kavramıyla bir durumu bütünsel olarak algılamının zor olduğunu ve insanların zihni kısa yollar ve basite indirgenmiş modellemeler kullandığını söyler (Kökdemir, 2003). Bu durum “tatmin” stratejisidir ve hangi seçeneğin en fazla getirisi, en az kaybı olduğu tüm seçenekler hesaba katılmadan hesaplanır. Kısaca seçenekler bir sıra dâhilinde ele alınır ve tatmin eden ilk seçenek seçilir. Sonuçta insanlar “tatmin olurlar” “maksimize etmezler”. Bu nedenle sınırlı rasyonellik insanın bilişsel sınırlılıklarını göz önünde tutan rasyonel seçimdir.

## 2.3. Doğal Karar Verme Modeli

Doğal karar verme teorisi en basit tanımıyla karar sürecinde insan faktörünü öne çıkararak karmaşık durumlarda ve doğal şartlarda nasıl karar verdiğini tanımlar. Normatif çalışmalarda kararın verilme metodunu önermesinin aksine, kararın nasıl verildiğini açıklar (Lipshitz ve diğ., 2006). Uzmanların geleneksel normatif karar verme yaklaşımlarının fayda/maliyet gibi hesaplamalarını yapmadan sadece tecrübelerini kullanarak, karara nasıl ulaştıklarını sorgular. (Klein ve diğ., 1986). Doğal karar verme sürecinin bağlamsal koşulları şu şekilde tanımlanmıştır: Karara ait problem tanımlanmamıştır, sorunsalın çözümüne ait muhtemel hareket tarzlarını belirlemek kolay değildir. Durum belirsiz ve sürekli değişkendir (Zsombok, 1997). Çevresel koşullar dinamik olduğundan sistemin sabit resmini tanımlamak güçtür.

## 2.4. Karar Verme Düşünce Okulları

Karar vermenin örgüt içerisinde nasıl şekillendiği konusunda temel farklılıkları olan dört ana düşünce okulu vardır. Bunlar;

- Karar verme davranışında “Çöp Kutusu” modelini benimseyen okul (Cohen ve diğ., 1972),
- Güç ve Politikaya vurgu yapan okul (Pfeffer, 1992),
- Karar vermenin örgütsel rutinler ve kestirmeler faaliyetlerle şekillendiğine vurgu yapan okul (Kahneman ve diğ., 1982),
- Karar vermede sezgiye vurgu yapan okul (Agor, 1986).

Rasyonel örgüt kuramcıları tarafından model alınan kuram “rasyonel-ekonomik insan” kuramıdır. Rasyonel ekonomik insan tam bir bilgi sahibidir, yani; mantıki, kestirilebilir ve amaca dönük davranış gösterir. Rasyonel sistem görüşünün aksine Cohen, March ve Olsen (1972), tarafından “örgütlü anarşi” modeli geliştirilmiştir. Bu modelde örgütler örgütlü anarşi olarak tanımlanmışlardır. Örgütlü anarşilerde kararlar önceden kararlaştırılmış amaçlara göre değil, “çöp kutusu” sürecine göre alınır. Kararı kimin verdiği, hangi problemin nasıl ve kim tarafından tanımlanacağı belli değildir. Bu yüzden karar verme süreci ve yapısı tanımlanamaz (Cohen ve diğ., 1972). Bu görüşe göre fazla ve çelişen amaçlar, binlerce seçenek, alınacak kararları sınırlamaktadır. Basit bir genellemeyle, karar ne kadar karmaşık olursa davranışsal teorinin iddiaları o kadar güç kazanmaktadır.

Güç ve politikaya vurgu yapan okul modelinde; karar rasyonel ve örgüt için en iyi seçim olup olmadığı düşünülmeden, örgüt içerisindeki güçlere göre verilir. Karar verme formel olmayan bir yapıda ve daha çok mülakatlar, pazarlıklar, kişisel ilgiler çerçevesinde şekillenir (Pfeffer, 1992).

Örgütsel rutinler ve kestirmelere vurgu yapan okulda ise; basit olarak örgüt tarafından geliştirilen çözümler ve kestirmeler ve yöneticinin tecrübeleri baskındır. Belli başlı kestirme metotları; en optimal çözüm yerine kabul edilebilir bir çözüm arayan “tatminkarlık”, süreci basitleştirerek bilişsel süreçte yoğunluğu önleyen ve karar verme sürecini basitleştiren ve geçmiş çözümlere atıf yapan “sadeleştirme”dir (Tsang, 2004).

Son olarak, “sezgi” ye vurgu yapan okul, alışlagelmiş rasyonel karar vermenin karşıtı olarak oluşmuştur (Lamond ve Thompson, 2000). Bu yöntemin doğaüstü ve bilim dışı olmadığı ve sezginin uzun yıllar boyunca tecrübeyle kazanıldığı (Tsang, 2004), tecrübeli yöneticiler tarafından sıklıkla kullanıldığı belirtilir.

### 3. Bulgular

Bu tür sınıflandırmalardan karar verme araştırmalarının üç kategoride ele alındığı ve doğal süreçlere evrildiği görülür. Bunlar Normatif, Betimsel ve son olarak Doğal karar verme araştırmalarıdır. Bu çalışmalar süreç içerisinde adeta bir döngü içerisinde, betimsel ve doğal karar verme çalışmalarının normatif çalışmalar için geri besleme sağladığı dikkat çekmektedir.

Davranışsal karar verme araştırmalarının en çarpıcı bulgularından birisi ise, bireyin karar verme sürecinin bağlamsal koşullardan ayrı düşünülemediğidir. Bu bağlamsal koşullar en temel olarak, karar vericinin kişilik özellikleri, karar verilecek konuya ilişkin özellikler, zaman ve belirsizlik seviyesi, örgüte ait kültür, güç kullanımı, hiyerarşik yapı gibi özellikler olarak sınıflandırılabilir.

Karar verme düşünce okulları alanın teorilerini teşkil etmektedir. Alandaki daha özel araştırmalar neticesinde karar verme modelleri oluşturulmuş ve geçerliliği sınanmıştır.

### 4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma örgüt içerisindeki bireylerin karar verme davranışlarına ait geliştirilen modeller ile bireylerin gerçek hayatta nasıl karar verdiğini araştıran modellerin karşılaştırılması amacıyla yapılmıştır. Karar verme kavramı örgüt içerisinde her bireyin sürekli yaptığı bir davranıştır. Karar verme eylemi sadece karar vereni değil örgütün tüm çalışanlarını hatta paydaşlarını etkilemektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2008). Kararın rasyonel verildiği kabulüyle, kararların belirsizliğin olmadığı, tüm alternatiflerin bilindiği, olası çıktılar hakkında bilgi sahibi olunduğu varsayılmıştır (Towler, 2010). Ancak araştırmaların seyrine bakıldığında, özellikle son yıllarda yapılan doğal karar verme çalışmaları karar vericilerin rasyonel süreçlerden uzaklaştığını göstermektedir.

Bunun yanında karar verme sürecinin birçok faktörden etkilendiği açıktır. Çoğu zaman yönetim ile eşdeğer tutulan karar verme kavramının anlaşılabilmesi için özellikle süreci açıklayan ve bu süreci anlamaya çalışan betimleyici karar verme çalışmalarında bilgi birikiminin oluşması gerektiği görülmüştür. Karar verme çalışmalarında bağlamsal koşulların sürekli kontrol değişkeni olarak ele alınması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Karar vericinin hangi çevresel koşullardan etkilenecek rasyonel süreçlerden uzaklaştığının görülmesi karar kalitesinin iyileştirilmesi için önemlidir.

Doğru ve hızlı karar vermenin değerinin her geçen gün arttığı göz önüne alındığında, betimleyici karar verme çalışmalarındaki bilgi birikimi, bireyin karar verme sürecini daha anlaşılır hale getirecek, normatif çalışmalara da bu anlamda ışık tutacaktır.

Davranışsal karar verme çalışmalarındaki bilgi birikiminin uygulama alanına da önemli katkılar sağlayacağı şüphesizdir. Bu alanda yapılacak çalışmalar neticesinde rasyonaliteden uzaklaşma nedenlerinin araştırılmasıyla başta yöneticilere olmak üzere tüm karar vericilere önemli katkı sağlanabilecektir.

Özellikle Doğal Karar Verme alanında nitel araştırma yöntemleri yok denecek kadar azdır. Bu alanda yapılacak araştırmalarla modellerin doğrulanması ve yanlışlanmasıyla oluşacak bilgi birikimi araştırmalara yön verecektir.

### 5. Kaynakça

- Agor Weston H., (1986), "The Logic of Intuitive Decision Making: A Research-Based Approach for Top Manegement", Westport, CT: Ouorum Books.
- Baron, Jonathan, (2000), "Thinking and Deciding", Cambridge University Press.
- Cohen, M. D., March, J. G., ve Olsen, J. P., (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice," Administrative Science Quarteriy, Volume 17, Number 1.
- Goldstein, W.M. ve Hogarth, R.M., (1997), "Research on Judgment And Decision Making: Currents, Connections, And Controversies" Cambridge: Cambridge University.
- Goll Irene ve Rasheed Abdul A. (2005), "The Relationships Between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Enviromental Munifence, and Firm Performance" Organization Studies 26(7): 999-1023.
- Gore Julie, Adrian Banks, Lynne Millward ve Kyriakidou Olivia, (2006) "Naturalistic Decision Making and Organizations: Reviewing Pragmatic Science", 27(7):925-942, Organization Studies.
- Howard, Ronald A., (2007), "The Foundations of Decision Analysis Revisited." Advances in Decision Analysis: From Foundations to Applications: 32-56.
- Kahneman Daniel, Paul Slovic, ve Tversky Amos, (1982), "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases" Newyork, Cambridge University Press.

- Kökdemir Doğan, "Belirsizlik Durumlarında Karar Verme", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2003.
- Klein, G., Calderwood, R., & Clinton-Cirocco, A., (1986), "Rapid Decision Making on The Fire Ground" Proceedings of the 30th Annual Human Factors Society meeting, Dayton.
- Lamond, D. and Thompson, C. (2000), "Intuition and analysis in decision-making and choice", Journal of Nursing Scholarship, 32(3), 411-414.
- Lawrence, Barbara S., (1997), "The Black Box of Organizational Demography" Organizational Science 8:1-22.
- Lipshitz Raanan, Klein Gary and Carroll John S., (2006), "Introduction to the Special Issue. Naturalistic Decision Making and Organizational Decision Making: Exploring the Intersections", Organization Studies 27: 917.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. O. (2008). "Educational administration: Concepts and practices". Belmont, CA: Wadsworth/Cengage.
- Nutt, Paul C., (1976), "Models For Decision Making In Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use." Academy of Management Review, 1: 84-98.
- Pfeffer Jeffrey, (1992), "Managing With Power: Politics and Influence in Organizations" Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Plous, S., (1993), "The Psychology Of Judgement And Decision-Making" Philadelphia: Temple University Press.
- Simon H., (1979) "Rational Decision Making in Business Organizations", The American Economic Review, Vol. 69, No. 4, p. 493-513.
- Sweeney, K., (2008). "Crisis decision theory: Decisions in the face of negative events", Psychological Bulletin, 134(1), 61-76.
- Towler, M. (2010). "Rational decision making: An introduction." New York, NY: Wiley.
- Tsang Eric W. K., (2004), "Toward a Scientific Inquiry into Superstitious Business Decision Making" Organization Studies 25(6): 923-946.
- Tversky A, Kahneman D., (1974), "Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases", Science;185:1124-31.
- Yaşar, Okan, (2012). "Karar Verme Stili Öncülleri: Savunma Sanayi Sektöründe Bir Uygulama", Kara Harp Okulu, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Zsombok, C. E. (1997). "Naturalistic Decision-Making: Where are we now?" In C. E. Zsombok & G. Klein (Eds.), Naturalistic Decision-Making (pp. 3-16). Mahwah, NJ: Erlbaum.

## FARKINDALIK KAVRAMININ KARAR VERME SÜRECİNE ETKİSİ

**Arş. Gör. Yaprak Kalafatoğlu**

Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı  
yaprak.kalafatoglu@marmara.edu.tr

**Doç. Dr. Tülay Turgut**

Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı  
tturgut@marmara.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışma farkındalık ve bir karar verme hatası olarak tanımlanan kendine aşırı güvenme arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Üniversite öğrencilerinden oluşan örneklemde elde edilen verilere uygulanan faktör analizinde farkındalık, kabullenme ve dikkat boyutlarına ayrılmış ve kendine aşırı güvenmenin boyutları olan kendini üstün değerlendirme ve abartılı öngörü üzerindeki katkıları analiz edilmiştir. Araştırma bulguları kabullenmenin kendini üstün değerlendirme üzerinde olumsuz bir katkısının olduğunu yani olayları ve durumları kabul eden katılımcıların kendilerinin ve başkalarının performanslarına ilişkin daha doğru tahminde bulunduklarını göstermektedir. Çalışmanın kuramsal açıdan önemi farkındalığın karar verme üzerindeki etkisini inceleyen az sayıda çalışmadan biri olmasıdır. Doğru karar vermenin kurumlara kazanç getireceği düşüncesinden hareketle, insan kaynakları tarafından özellikle stratejik öneme sahip karar vericilere kendi duygu ve düşüncelerini fark etmelerini sağlayacak kabullenme odaklı eğitimler verilmesi önerilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Karar verme süreci, farkındalık, kendini üstün değerlendirme, abartılı öngörü, kendine aşırı güvenme.

### 1.Giriş

20. Yüzyılın başlarında, psikolojik bozuklukların tedavisi üzerine çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen sağlıklı bireylerin yaşam kalitesini artırmaya yönelik bir ilgi yoktu. Froh'a (2004) göre yazındaki bu eksikliği fark ederek insanların potansiyellerini kullanma konusunda neden farklılaştığını sorgulayan düşünür William James'tir. Hümanist yaklaşım da insanların gelişimine ve kendilerini gerçekleştirilmelerine yönelik teoriler geliştirmiştir. Ardından gelen pozitif psikoloji yaklaşımı insanların olumlu yönlerini açığa çıkarmayı amaçlayan araştırmalar yapmıştır ki farkındalık da bu araştırılan kavramlardan biridir. Farkındalığın kökeni Budizm felsefesine dayanmakla birlikte bu kavramı ilk kez psikoloji yazınına sokan araştırmacı Kabat Zinn'dir. Farkındalığa dayalı olarak geliştirdiği teknikle strese bağlı bozuklukları tedavi etmektedir. Kabat Zinn'e (2005: 12) göre farkındalık, yargısız bir biçimde, belli bir amaçla ve dikkatle an'a odaklanmaktır. Shapiro vd. (2006:377) bu tanımdan yola çıkarak farkındalığın işevuruk tanımını niyet, dikkat ve tutum boyutlarıyla yapmıştır. Niyet, farkındalık deneyimleyen bireyin stresle başa çıkmak gibi belli bir hedefinin olmasını ifade eder. Dikkat ise o anda olan olayları uzun uzadıya düşünmeden yalnızca gözlemlemektir. Tutum anlık deneyime dair olumlu bakış açısıdır.

Jankowski ve Holas'a (2014) göre yazında farkındalık kavramına ilişkin iki yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımlardan ilki Kabat Zinn'in önderliğindeki klinik psikoloji yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda farkındalık terapi süreciyle bireylere kazandırılmakta ve stresle başa çıkma amaçlı kullanılmaktadır. İkinci yaklaşımda farkındalık Brown ve Ryan (2003) tarafından kendini yönetme özerkliği kuramı (self determination theory) (Ryan ve Deci, 2000) ekseninde tanımlanmıştır. Bu araştırmacılara göre farkındalık; özerklik, yetkinlik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının doyurulmasıyla ortaya çıkar ve kişinin esenliğini artırır. Her ne kadar bu yaklaşımda da farkındalık an'da dikkatli ve bilinçli kalma halini vurgulasa da ilk yaklaşımdan farklılaşmaktadır. Klinik psikoloji yaklaşımı farkındalığın meditasyonla öğrenilip geliştirilebildiğini savunurken, kendini yönetme özerkliği yaklaşımı, merak ve iç kaynaklı güdülenme yoluyla farkındalığın kendiliğinden ortaya çıkabileceğini savunmaktadır (Jankowski ve Holas, 2014).

Farkındalığın çeşitli değişkenlerle ilişkisi araştırılmıştır. Örneğin, farkındalığın nevrozizm ve öfke ile olumsuz yönde ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Feltman, Robinson ve Ode, 2009). Ayrıca kısa



sürekli farkındalık terapisinin biliş üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür (Zeidan vd., 2010). Bununla birlikte farkındalığın karar verme süreci üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Örneğin Ruedy ve Schweitzer (2011) çalışmalarında, farkındalığın etik karar vermeyi olumlu etkilediğini belirtmişlerdir.

Bu araştırmada farkındalığın “kendine aşırı güvenme” üzerindeki katkısı incelenecektir. Kahneman’a (2011) göre “kendine aşırı güvenme” karar verme sürecindeki hatalardan birisidir. Myers (1999, sf.57) bu kavramı çoğu insanın sosyal yönden arzulanan ve öznel olan davranışlarla ilgili kendilerini ortalamadan üstün görmesi olarak tanımlamıştır. Örneğin çoğu sürücü kendini diğerlerinden daha usta görmekte ancak trafik kazaları bu yargıyı geçersiz kılmaktadır. İyi ve kötü performansı ayırt edememenin sonucunda ortaya çıkan bu hata içgörü eksikliğinden kaynaklanır ve genelde kötü performans gösterenlerde daha yaygındır (Ehrlinger vd., 2008). Moore ve Healy (2008) “kendine aşırı güvenme” kavramını “abartılı öngörü”, “kendini üstün değerlendirme” ve “kesinlik yanılgısı” boyutları altında incelemiştir. Abartılı öngörü kişilerin kendi performanslarını olduğundan üstün görmeleri; kendini üstün değerlendirme de kişilerin kendilerini diğerlerine oranla daha üstün değerlendirmeleri anlamına gelmektedir. İlk iki boyut bireysel olarak ölçülebilenken, kişilerin kendi performanslarını doğru tahmin ettiklerine dair inançları olan kesinlik yanılgısı grup bazında ölçülebilmektedir.

Wittman ve arkadaşları (2014) farkındalığı yüksek bireylerin öz-kontrollerinin daha fazla olduğunu ve duygularını daha iyi kontrol ettiklerini bulgulamış bu nedenle “kendine aşırı güvenme” hatasına daha az düşeceklerini savunmuşlardır. Kumar oyuncularını üzerindeki deneysel çalışmasında Lakey ve arkadaşları (2007), farkındalığı yüksek oyuncuların daha doğru tahminde bulunduklarını, “kendine aşırı güvenme” hatasına daha az düştüklerini ve daha güvenli tercihlerde bulunduklarını bulgulamıştır. Yazında, farkındalığı yüksek bireylerin an’a odaklanarak bilgiye daha kolay ulaşacağı, ortama uygun açıklama getirecekleri ve bunun karar vermeyi kolaylaştıracağı belirtilmektedir. Ayrıca bu bireylerin ego kaygıları daha az olacağından kendi performanslarını daha önyargısız tahmin edecekleri savunulmaktadır (Valabh ve Singhal, 2014). Bu bağlamda farkındalığı yüksek bireylerin “kendine aşırı güvenme” hatasını daha az yapacaklarını öngörmek yanlış olmaz. Bu çerçevede araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

**H1: Farkındalık “kendine aşırı güvenme” üzerinde olumsuz bir katkıya sahiptir.**

**H1A: Farkındalık “abartılı öngörü” üzerinde olumsuz bir katkıya sahiptir.**

**H1B: Farkındalık “kendini üstün değerlendirme” üzerinde olumsuz bir katkıya sahiptir.**

## **2. Yöntem**

### **2.1. Örneklem ve uygulama**

Bu araştırmanın verileri, yapılandırılmış anket ve kolayda örneklem yöntemiyle Marmara Üniversitesi’nin işletme bölümü öğrencilerinden elde edilmiştir. 146 katılımcıdan oluşan örneklem %57’si kadın %42’si erkektir ve yaşları 19 ile 43 arasında değişmekte olup ortalaması 24’tür. Katılımcıların staj veya iş deneyimine sahip olması göz önünde bulundurularak veriler üçüncü sınıf (%27.4) dördüncü sınıf (%45.2) ve lisansüstü (%27.4) öğrencilerinden toplanmıştır. Araştırmanın ölçüm araçları katılımcılara sınıf ortamında dağıtılmış ve ardından toplanmıştır. Ankette katılımcıların kimlikleri alınmamış ve tüm anketler toplandıktan sonra çalışmanın amacı açıklanmıştır.

### **2.2. Kullanılan Ölçüm Araçları**

Bu çalışmada kullanılan anket, demografik bilgi bölümü, farkındalık ölçeği olan CAMS-R ve kendine aşırı güvenmeyi ölçme amacı taşıyan üç popüler kültür testinden oluşmaktadır.

#### **2.2.1. CAMS-R Ölçeği**

Bağımsız değişken olan farkındalığı ölçmek için Feldman ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen 10 maddelik CAMS-R ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 12 maddedir ve dikkat, bilinç, şimdiki zaman ve kabullenme faktörlerinden oluşmaktadır. Geçerliliği artırabilmek amacıyla 2 madde aynı araştırmacılar tarafından atılmış ve CAMS-R adını almıştır. Türkçeye geçerlilik güvenilirlik çalışması Çatak (2012) tarafından yapılmıştır.

#### **2.2.2. Popüler Kültür Testleri**

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan “kendine aşırı güvenme” yazında popüler kültür testleriyle ölçülmektedir (Emich, 2014; Ehrlinger vd., 2008; Moore ve Healy, 2008). Testlerin zorluk

derecelerinin kendine aşırı güvenme boyutları arasında fark yaratacağı bulgusundan (Moore ve Small, 2007) hareketle, bu çalışma için kolay, orta ve zor seviyelerinde 10'ar soruluk ve her bir soru için iki cevap seçeneğinden oluşan üç popüler kültür testi hazırlanmıştır. Testler hazırlandıktan sonra, ölçüm üzerine uzmanlığı bulunan altı akademisyenin görüşleri alınmış ve gerekli görülen düzeltmelerden sonra testler uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Her bir testin sonuna ayrıca iki soru daha eklenmiştir. Bu sorularda katılımcılardan testle ilgili kendi performanslarını ve diğerlerinin performanslarını 10 basamaklı bir ölçek üzerinde tahmin etmeleri istenmiştir.

### 3.Bulgular

#### 3.1. Testlerin Zorluk Seviyelerinin Kontrolü

Kolay, orta ve zor olarak hazırlanan popüler kültür testlerinin zorluğu doğru ölçüp ölçmediğini görmek için her testin ortalama puanı hesaplanmıştır. Buna göre ortalama puanlar kolay test için 9,63 ( $SD = ,634$ ), orta için 7,05 ( $SD = 1,63$ ) ve zor için 4,78 ( $SD = 1,86$ ) olarak bulunmuş ve zorluk seviyelerinin beklendiği yönde gerçekleştiği görülmüştür.

#### 3.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Bu çalışmada farkındalığı ölçmek üzere kullanılan 10 maddelik CAMS-R'in orijinali olan 12 maddelik CAMS'da kabullenme, dikkat, şimdiki an ve bilinç isimli dört faktör vardır. Bir madde güvenilirliği düşürdüğü için atılmış, ve takibinde yapılan faktör analizinde ( $KMO = ,749$ ; Bartlett Küresellik Testi = 410,939 ,  $p < .001$ ) açıklanan toplam varyans % 58,048 olarak bulunmuş ve ifadeler iki faktör altında toplanmıştır. Kişinin dikkatini toplaması ve odaklanmasını ifade eden maddeler "dikkat" ve yaşananları kabul etme ve duyguların farkında olmayı ifade eden maddeler "kabullenme" boyutu altında toplanmıştır(bkz.Tablo1). Tüm ölçek için elde edilen iç tutarlılık seviyesi (Cronbach alfa = ,761) ölçeğin tatmin edici bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1. Farkındalık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

| İfade no                                                                                  | Farkındalık                                                   | Faktör Ağırlığı |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Faktörün adı: Kabullenme (Açıklanan Varyans = 30,642; <math>\alpha = 0,769</math>)</b> |                                                               |                 |
| S7                                                                                        | Düşüncelerimi yargılamadan onların farkına varmaya çalışırım. | ,791            |
| S8                                                                                        | Duygu ve düşüncelerimi kabullenebiliyorum.                    | ,753            |
| S2                                                                                        | Duygusal acıya tahammül edebilirim.                           | ,678            |
| S3                                                                                        | Değiştiremediğim şeyleri kabullenebiliyorum.                  | ,662            |
| S6                                                                                        | Düşüncelerimi ve duygularımı takip etmek benim için kolaydır. | ,667            |
| <b>Faktörün Adı: Dikkat (Açıklanan Varyans = 27,406; <math>\alpha = 0,761</math>)</b>     |                                                               |                 |
| S1                                                                                        | Yaptığım şeye odaklanmak benim için kolaydır.                 | ,866            |
| S10                                                                                       | Uzun süre boyunca dikkatimi tek bir şeye verebilirim.         | ,750            |
| S5                                                                                        | Dikkatim kolaylıkla dağılır.                                  | ,762            |
| S9                                                                                        | Şimdiki ana odaklanabilirim.                                  | ,634            |
| <b>KMO=,749; Bartlett Testi Ki Kare= 410,939 sd = 36 p = ,001</b>                         |                                                               |                 |

### 3.3. Kendine Aşırı Güvenme Değişkeninin Puanlanması

Bu çalışmada bireysel farklılıkları görmek amaçlandığından kendine aşırı güvenmenin kesinlik yanılgısı boyutu incelenmemiştir. Moore ve Healy (2008) kendine aşırı güvenmenin boyutları olan “abartılı öngörü” ve “kendini üstün değerlendirme”yi puanlamak için formüller önermiştir. Ölçekler bölümünde de belirtildiği gibi katılımcılar her testin sonunda 10 puan üzerinden kendi performanslarını ve diğerlerinin performanslarını tahmin etmişlerdir. Ayrıca, katılımcıların her testten aldıkları gerçek puanlar, verdikleri doğru cevap sayısı toplanarak hesaplanmıştır. Yine tüm katılımcıların verdikleri ortalama doğru cevap sayısı her test için hesaplanmıştır. Böylece, “katılımcının gerçek puanı”, “katılımcının tahmini puanı”, “katılımcının diğerlerinin performansı ile ilgili tahmini” ve “diğerlerinin gerçek puanı” isimli dört puan elde edilmiştir. Moore ve Healy’in (2008) önerdiği formüller aşağıdaki gibidir:

*Abartılı Öngörü:* Katılımcının tahmini puanı - Katılımcının gerçek puanı

*Kendini üstün değerlendirme:* [(Katılımcının tahmini puanı - Katılımcının diğerlerinin performansı ile ilgili tahmini) - (Katılımcının gerçek puanı - Diğerlerinin gerçek puanı)]

Buna göre her katılımcının abartılı öngörü ve kendini üstün değerlendirme puanları hesaplanmıştır. Tanımlayıcı istatistiksel sonuçlar Tablo 2’de görülebilir.

**Tablo 2. Kendine Aşırı Güvenme Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri**

| Abartılı Öngörü                    | Ortalama | Standart Sapma |
|------------------------------------|----------|----------------|
| <i>Kolay</i>                       | -,35     | ,78            |
| <i>Orta</i>                        | ,05      | 1,76           |
| <i>Zor</i>                         | ,42      | 2,04           |
| <b>Kendini Üstün Değerlendirme</b> |          |                |
| <i>Kolay</i>                       | 1,06     | 1,21           |
| <i>Orta</i>                        | ,62      | 2,12           |
| <i>Zor</i>                         | ,02      | 2,17           |

### 3.4. Hipotez Testi

Hipotezleri test etmek üzere çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Analizler uygulanırken farkındalığın kabullenme ve dikkat boyutları bağımsız değişkenler olarak modele alınmış ve abartılı öngörü ve kendini üstün değerlendirme üzerindeki rolleri her bir test için analiz edilmiştir.

Regresyon analizi sonucu kabullenme ve dikkat boyutlarının kolay (Düzeltilmiş  $R^2 = ,048$ ,  $F = 3,593$ ,  $p < ,05$ ) ve orta testler (Düzeltilmiş  $R^2 = ,130$ ,  $F = 8,323$ ,  $p < ,001$ ) için kendini üstün değerlendirme üzerinde anlamlı bir katkısının olduğu görülmüştür. Kabullenme, orta testlerde ( $\beta = -,330$ ,  $p < ,01$ ) kendini üstün değerlendirme ile negatif yönde ilişkilidir. Dikkat boyutu ise kolay ( $\beta = ,235$ ,  $p < ,05$ ) ve orta zorluktaki testlerde ( $\beta = ,313$ ,  $p < ,01$ ) kendini üstün değerlendirme ile pozitif yönde ilişkilidir (bkz. Tablo 3). Bu sonuçlar 1B hipotezini kısmen doğrular niteliktedir.

Kabullenme ve Dikkat boyutlarının abartılı öngörü üzerinde ise anlamlı katkılarının olmadığı tespit edilmiştir. Böylece 1A hipotezi reddedilmiştir.

Orta zorluktaki testlerde, kendini üstün değerlendirme açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $t = -2,429$ ,  $p < ,05$ ). Erkekler bu değişkende ( $M = 1,12$ ,  $SD = 1,97$ ) kadınlardan ( $M = ,25$ ,  $SD = 2,17$ ) daha yüksek puan elde etmiştir.

**Tablo 3: Kabullenme ve Dikkat Boyutlarının Kendini Üstün Değerlendirme Üzerindeki Katkıları**

|                      | Kendini Üstün Değerlendirme |                      |                 |
|----------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------|
|                      | Kolay                       | Orta                 | Zor             |
| <b>Dikkat</b>        | $\beta = ,235^*$            | $\beta = ,313^{**}$  | $\beta = ,091$  |
| <b>Kabullenme</b>    | $\beta = -,178$             | $\beta = -,330^{**}$ | $\beta = -,044$ |
| <b>R</b>             | ,257                        | ,384                 | ,087            |
| <b>R<sup>2</sup></b> | ,066                        | ,148                 | ,008            |
| <b>Düzeltilmiş R</b> | ,048                        | ,130                 | ,026            |
| <b>F</b>             | 3,593*                      | 8,323***             | ,223            |

\* $p < ,05$ ; \*\* $p < ,01$ ; \*\*\* $p < ,001$

#### 4.Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, an'a odaklanmak, olan biteni kabullenmek ve yüksek bilinç halinde olmak anlamına gelen farkındalığın, bireylerin bilgiye daha kolay ulaşmalarını, ego kaygılarının az olmasını, daha objektif kararlar vermelerini sağlayacağı savından hareketle, bireylerin farkındalıkları arttıkça önemli bir karar verme hatası olarak görülen kendini üstün değerlendirmeyi daha az yapacakları çıkarımında bulunulmuştur. Anket yoluyla katılımcılardan toplanan verilerin analizi göstermektedir ki kabullenme boyutunun orta zorluktaki, dikkat boyutunun ise kolay ve orta zorluktaki testlerde kendini üstün değerlendirme üzerinde anlamlı katkıları vardır. Bireylerin kabullenme seviyeleri arttıkça bu yanılığa daha az düştükleri yani kendilerinin ve diğerlerinin performansına ilişkin daha doğru tahminler yaptıkları görülmüştür. Farkındalığın ego kaygılarını azalttığı ve doğru bilgiye ulaşımı kolaylaştırdığı çıkarımıyla (Karelaia ve Reb, 2014) uyumlu olan bu sonuç bireylerin ego kaygıları az olduğunda ve olan biteni olduğu gibi kabullendiklerinde daha doğru karar verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Dikkat boyutunun ise beklenmedik bir biçimde kendini üstün değerlendirme üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Yani bireylerin dikkati arttıkça kendilerini daha üstün değerlendirdikleri görülmüştür. İlk bakışta şaşırtıcı olsa da bu sonucun Emich'in (2014) bulguladığı gibi kendine odaklanan bireylerin kendini daha üstün değerlendirmesiyle uyumlu olduğu görülmektedir.

Kendini üstün değerlendirme hatasının erkeklerde kadınlardan daha çok görülmesi, erkeklerin kendine aşırı güvenme hatasını daha çok yaptıkları sonucuyla uyumludur (Barber ve Odean, 2001). Ancak kültürün kadınsılık ve erkeksilik boyutunun kendine aşırı güvenmeyi cinsiyetler açısından etkileyeceği düşünüldüğünden kültürlerarası çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Moore ve Small'un (2007) geliştirdiği farklılaşan bilgi (differential information) teorisine göre insanlar kolay görevlerde diğerlerinden daha iyi olduklarını zor görevlerde ise daha kötü olduklarını düşünmektedirler. Bunun nedeni kişinin ilk durumda kendi performansına dair net bir sonuç beklemesi ve diğerleriyle ilgili tahminde bulunmasıdır ki bu durum kendini üstün değerlendirme ihtimalini artırır. Kişinin kendi performansını tahmin edemediği ikinci durumda ise diğerlerini kendinden üstün değerlendirmesi beklenebilir. Bu çalışmada testler kolaylaştıkça insanların kendilerini daha üstün değerlendirmesi farklılaşan bilgi teorisi ile açıklanabilir bir sonuç olarak görünmektedir.

Sosyal Karşılaştırma Teorisine göre, insanlar kendi düşünce ve yeteneklerini değerlendirmek ister ancak nesnel bir standart bulamadıklarından diğerleriyle karşılaştırma yaparak bir sonuca ulaşır (Festinger, 1954). Elbette ki bu değerlendirmeler öznelidir ve kendini yükseltme gibi bazı güdülerle yapılır. Kendini üstün değerlendirme kendini yükseltmenin bir sonucudur (Emich, 2014) ve karar vermeyi olumsuz etkileyen en temel hatalardan biridir. Farkındalığın bir boyutu olan kabullenme kişinin iyi veya kötü her durumu kabul edip yüzleşebilmesi demektir ki bu çalışmada kabullenmenin bir test sonucundaki performansı kabullenmeyi de yordayacağı beklenmiş ve bu beklenti doğrulanmıştır.

Farkındalık ve kendini üstün değerlendirme ilişkisinin kumar oyuncularını üzerinde bir nicel (Lakey ve arkadaşları, 2007) ve bir nitel araştırma (Karelaia ve Reb, 2014) ile incelendiği görülmüştür.

Bu çalışma farkındalığı örgütsel davranış alanında incelemesi açısından özgün bir nitelik taşımaktadır. Örneklemin küçük olmasına rağmen kabullenme ve kendini üstün değerlendirme arasındaki negatif ilişki beklentilerle uyumludur. Dikkatin kendini üstün değerlendirme üzerindeki olumlu katkısı Emich'in (2014) kendine odaklanan bireylerin kendilerini daha üstün değerlendirmeleri sonucuyla benzeşmiştir ancak bu ilişkiyi aydınlatmak için bu konuda daha çok araştırma yapılması önerilmektedir. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise farkındalık kavramına dikkat çekmesi ve kendini üstün değerlendirmenin stratejik öneme sahip kararlarda, örneğin finansal risk alma davranışı üzerinde kritik öneme sahip olması düşüncesinden hareketle bu iki kavram arasındaki ilişkiyi araştırmasıdır. Doğru karar vermenin çalışanlar ve özellikle de yöneticilerin başarısı için öneminden yola çıkarak kurumlara farkındalık temelli özellikle de kabullenmeye ve yüksek bilince vurgu yapan eğitimler vermeleri tavsiye edilmektedir. Bu eğitimler Kabat Zinn'in (2005) önerdiği şekilde bir meditasyon eğitmeniyle de desteklenebilir.

#### 5.Kaynaklar

- Barber, B. M. ve Odean, T. (2001), "Boys will be Boys: Gender, Overconfidence and Common Stock Investment", *The Quarterly Journal of Economics*, 261-291.
- Brown, K. W. ve Ryan, R. M. (2003), "The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-being", *Journal of Personal and Social Psychology*, 84(4), pp. 822-848.
- Çatak, P. D. (2012), "The Turkish Version of Cognitive and Affective Mindfulness Scale-Revised", *Europe's Journal of Psychology*, 8(4), pp. 603-619.
- Ehrlinger, J., Johnson, K., Banner, M., Dunning, D. ve Kruger, J. (2008), "Why the Unskilled are Unaware: Further Explorations of (absent) Self-insight among the Incompetent", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105, pp. 98-121.
- Emich, K. J. (2014), "But Consider the Alternative: The influence of Positive Affect on Overconfidence", *Cognitive and Emotion*, 28(8), pp. 1382-1397.
- Feldman, G., Hayes, A., Kumar, S., Greeson, J. M., ve Laurenceau, J. P. (2007), "Mindfulness and Emotion Regulation: The Development and Initial Validation of the Cognitive and Affective Mindfulness Scale-Revised (CAMS-R)", *J. Psychopathol Behav Assess*, 29, pp. 177-190.
- Feltman, R., Robinson, M. D. ve Ode, S. (2009), "Mindfulness as a Moderator of Neuroticism-outcome Relations: A Self-regulation Perspective", *Journal of Research in Personality*, 43, pp. 953-961.
- Festinger, L. (1954), "A theory of social comparison processes", *Human Relations*, 7, 117-140.
- Froh, J. J. (2004), "The History of Positive Psychology: Truth Be Told", *NYS Psychologist*, pp. 18-20.
- Jankowski, T. ve Holas, P. (2014), "Metacognitive Model of Mindfulness", *Consciousness and Cognition*, 28, p. 64-80
- Kabat Zinn, J. (2005), *Full Catastrophe Living*, Random House.
- Kahneman, D. (2011), *Thinking Fast and Slow*, Penguin Books, London.
- Karelaiia, N. ve Reb, J. (2014), "Improving decision making through mindfulness", *Mindfulness in Organizations*, Reb J. ve Atkins, P. (Eds). Cambridge University Press.
- Lahey, C. E., Campbell, W. K., Brown, K.W. ve Goodie, A. S. (2007), "Dispositional Mindfulness as a Predictor of the Severity of Gambling Outcomes", *Personality and Individual Differences*, 43, pp. 1698-1710.
- Moore, D. A., ve Healy, P. J. (2008), "The Trouble with Overconfidence", *Psychological Review*, 115 (2), 502-517.
- Moore, D. A. ve Small, D. A. (2007), "Error and Bias in Comparative Judgment: On being both better and worse than we think we are", *Journal of Personality and Social Psychology*, 92 (6), 972-989.
- Myers, D. G. (1999), *Social Psychology* (Sixth Ed.). Boston: McGraw-Hill College.
- Ruedy, N. E. ve Schweitzer, M. E. (2011), "In the Moment: The Effect of Mindfulness on Ethical Decision Making", *Journal of Business Ethics*, 95, pp. 73-87.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000), "Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being", *American Psychologist*, 55, pp. 68-78.
- Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A. ve Freedman, B. (2006), "Mechanisms of Mindfulness", *Journal of Clinical Psychology*, 62 (3), pp. 373-386.
- Vallabh, P. ve Singhal, M. (2014), "Buddhism and Decision-Making at Individual, Group and Organizational Levels", *Journal of Management Development*, 33, pp. 8-9.
- Wittman, M., Peter, J. Gutina, O., Otten, S., Kohls, N., ve Meissner, K. (2014), "Individual Differences in Self Attributed Mindfulness Levels are Related to the Experience of Time and Cognitive Self Control", *Personality and Individual Differences*, 64, pp. 41-45.
- Zeidan, F., Johnson, S. K., Diamond, B. J., David, Z. ve Goolkasian, P. (2010), "Mindfulness Meditation Improved Cognition: Evidence of Brief Mental Training", *Consciousness and Cognition*, 19, pp. 597-605.



### **13. OTURUM**

#### **“DUYGUSAL EMEK”**

##### **Öğretmenlerin Duygusal Emek Kullanımı ile Mesleki Özdeşleşme Seviyeleri ve Mesleki Doyumları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma**

Yrd. Doç. Dr. İrge Şener, Y. L. Öğr. Zeynep Nazlı Yıldırım, Y. L. Öğr. Dilşah Yağmur  
Turhan

##### **Duygusal Emek ve Prososyal Motivasyonun İşe Gömülmüşlüğü Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama**

Mustafa Kesen, Bülent Akyüz

##### **Toplumsal Cinsiyetin Örgüt Yapıları Üzerindeki Düzenleyiciliği; Kadının Duygusal Emeğine Yön Veren Normlar Üzerine Bir Araştırma**

Dok. Öğr. Sevim Ünlü, Arş. Gör. Dr. Onur Ünlü

## ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL EMEK KULLANIMI İLE MESLEKİ ÖZDEŞLEŞME SEVİYELERİ VE MESLEKİ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Yrd. Doç. Dr.İRge ŞENER**

Cankaya Üniversitesi– İşletme Bölümü, irge@cankaya.edu.tr

**Y. L. Öğr. Zeynep YILDIRIM**

Cankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, zeynepnazliyildirim@gmail.com

**Y. L. Öğr. Dilşah Yağmur TURHAN**

Cankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, dilsahturhan@windowslive.com

### Özet

Bu araştırmada, duygusal emek kullanımı ile mesleki özdeşleşme seviyesinin yüksek olduğu çalışan grubu olan öğretmenlerin mesleki doyumlarını etkileyen etkenlere odaklanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Ankara ve Eskişehir illerinde görev yapan 158 öğretmen oluşturmaktadır. Anket uygulaması sonucunda, öğretmenlerin mesleki doyumları üzerinde, mesleki özdeşleşmelerinin olumlu etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, duygusal emek boyutlarından derinden rol yapma ve doğal duygular boyutlarının öğretmenlerin mesleki doyumları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Araştırma bulguları, öğretmenlerin mesleki doyumlarını en fazla etkileyen boyutun, doğal duygu kullanımı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Mesleki Özdeşleşme, Mesleki Doyum

### 1.Giriş

Çalışanların mesleki özdeşleşme ve mesleki doyumları çalışma hayatı için önemli konular arasında yer almaktadır. İşyerlerinde, çalışanların duygularını kontrol edebilmesi ise mesleki doyum ve mesleki özdeşleşme kadar önemlidir. Duygular her birey için yaşamlarının merkezini oluşturmaktadır. İş yaşamında duyguların kullanımının önemi giderek artmaktadır. İşyerlerinde çalışanların duyguları üzerinde birçok etken etkili olduğundan, duyguların rolü daha çok önem taşımaktadır. Çalışanlar, günlük iş yaşamlarında her ne kadar farklı duygu durumunda olsalar da, duygularını mesleklerine göre şekillendirmeleri gerekmektedir. Her zaman olumlu duygular hissetmemelerine rağmen, çalışanlar işleri gereği duygusal olarak rol yapmak durumunda kalabilmektedir. Özellikle, diğer kişiler ile iletişimin yüksek olduğu işlerde, bu durum daha da önemli hale gelmektedir. Bu mesleklerden biride, öğretmenliktir. Öğretmenlerin, birebir öğrencileri ile olan ilişkilerinde bazı duygularını belli etmemesi ve hatta başka bir duygu halinde gibi davranması gerebilmektedir. Bu nedenle, duygusal emek öğretmenler için önemli bir araştırma konusudur. Öğrencilerinin yaşamlarında farklılık yaratan öğretmenlerin duygusal emek kullanımlarının diğer değişkenler üzerindeki etkisinin anlaşılması önemlidir. Bunun yanı sıra, mesleki özdeşleşme seviyesinin en yüksek olduğu mesleklerden biri öğretmenliktir. Mesleki özdeşleşmenin yüksek olması, iş ile ilgili sonuçlar üzerinde olumlu etkiler oluşturmaktadır. Bu araştırma ile öğretmenler için önem taşıyan bu iki değişkenin, öğretmenlerin mesleki doyumları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışanlar bakımından işlerinden memnun olup olmamaları, çalışma yaşamındaki en önemli hususlardan biri olup, çalışanların iş performanslarını etkilemektedir; öğretmenlerin meslek doyumları ise toplumun eğitim seviyesi üzerinde etkilidir.

### 2.Kavramsal Çerçeve

#### 2.1.Duygusal Emek

Duygusal emek kavramını ayrıntılı bir şekilde ortaya çıkaran kişi Hochschild'dir. Duygusal emek, genel anlamda çalışanların hissettikleri duyguları, örgütlerinin hedefleri doğrultusunda ifade etmeleridir (Grandey, 2000). Diğer bir ifadeyle, çalışanlar duygularını içinde olduğu mesleğe göre şekillendirebilmektedir. Duygusal emek, yüz yüze ve vücut ifadeleri ile gösterilebilirken (Hochschild,



1983), çalışanların konuşmaları sırasında ses tonu ve davranışlarına yansıyan her türlü gayret de duygusal emek kapsamında değerlendirilmektedir (Wharton ve Erickson, 1993; Rafaeli ve Sutton, 1987, 1989). Duygusal emek, üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar arasındanyüzeysel rol yapma, çalışan kişinin çalıştığı yerde asıl hissettiği gerçek duygularını gizleyip, karşı tarafa sahte duygularını yansıtmasıdır(Grandey, 2003). Diğer bir boyut ise derinden rol yapmadır. Çalışanların içsel duygularına odaklanarak, örgütün kendisinden istediği rolü bir aktör/aktris gibi oynamak için çaba göstermesi ve bu çaba neticesinde karşı tarafa duygularını aktarmaya çalışarak (Hochschild, 1983) derinden rol yapmasıdır. Bir başka boyut ise doğal duygular olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, çalışanlar içlerinden gelen duygularını kontrol etmeden karşısındaki kişiye olduğu gibi aktarmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Yapılan araştırma bulguları sonucunda, yüzeysel rol yapmanın, memnuniyetsizlik ve tükenmişlik gibi olumsuz kavramlar ile buna karşılık derinden rol yapmanın ise iş memnuniyeti ve performans gibi olumlu kavramlar ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İşin çok çeşitli duygu gösterimlerini gerektirmesi, çalışanların daha fazla duygu çeşitliliğine gereksinim duymalarını beraberinde getirecek ve bu anlamda duygusal emek harcama oranlarını da artıracaktır. Bu duygu çeşitliliğine olan ihtiyaç, çalışanlarda duygusal uyumsuzluk yaşanmasına sebep olabilecektir (Begenirbaş, 2012:79).Duygusal emek daha önceki çalışmalara benzer şekilde yüzeysel ve derinden rol yapma davranışolarak ele alınmasına karşın, bu iki boyutun duyguların düzenlenmesi için kullanılmasıgerektiği vurgulanmıştır. Bu anlayışla duyguların düzenlenmesinde bir takım durumsal değişkenler (sıklık, süre, gösterim kurallarıgibi), bireysel (cinsiyet, duygusal zekâ gibi) ve örgütsel faktörler (yönetici ve işarkadaşıdesteği, özerklik gibi) etkili olabilmektedir(Grandey, 2000).

## 2.2.Mesleki Özdeşleşme

Sosyal kimlik kuramından ortaya çıkan özdeşleşme kavramı, sosyal özdeşleşmeden doğan “ben kimim?” sorusuyla biçimlenmiştir (Ashforth ve Mael, 1989). Çalışan kişinin kendisini çalıştığı örgütün bir parçası olarak hissetme veya çalıştığı yerle gurur duyması ya da her iki durumda kendini işi ile özdeşleştirmesidir (Riketta, 2005). Çalışanların örgütleri ile özdeşleşme seviyelerinin yüksek olması, örgütler ve çalışanlar bakımından olumlu sonuçlara neden olmaktadır. Çalışanlar kendilerini örgütleri ile ne kadar çok özdeşleştirirse, o örgütün bakış açısından o kadar çok düşünür ve hareket ederler (Ashforth ve Mael, 1989). Carmeli ve diğerlerine (2007) göre, özdeşleşme çalışanlar açısından değerlendirildiğinde örgüt ile ilgili öz saygı ve öz değerleri geliştirecektir; diğer taraftan örgüt açısından değerlendirildiğinde örgüt yararına yönelik çaba, bilgi ve yetenek sahibi çalışanlara sahip olunması ile işbirlikçi çalışma tarzının kurulması ile olumlu sonuçlar oluşacaktır. Ashforth ve Mael (1989; 1992) ve Dukerich, Golden ve Shortel (2002) örgütle özdeşleşmenin, ait olma ve birlik duygusu hissetme ve örgüt özelliklerine bağlıolma yönünü vurgulamışlardır. Scott ve Lane (2000) ve Russo (1998) ise bu kavramı bireyin psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçasıolarak hissetmesi ve içselleştirmesi olarak ele almıştır.İşverenler, çalışanlarının örgütleriyle daha fazla özdeşleşmelerini ve örgüte bağlılıklarını artırmak için “bizlik” kavramına vurgu yapmaktadırlar. Bununla bağlantılıolarak, örgütle özdeşleşme bireyin içinde bulunduğu örgütü kendinden bir parça olarak algılamasının bir sonucudur. Kimlik ise “biz kimiz?”, “ne yapmak istiyoruz?” gibi soruların cevaplarının bütünüdür (Özcan, 2012). Örgütle kurulan güçlüözdeşleşme, çalışanların tatmin düzeyini (Ashforth ve Mael, 1989; O’Reilly ve Chatman, 1986) ve kurumların etkinliğini (Albert ve diğerleri, 2000) artırmaktadır.Mael ve Ashforth (1992) tarafından, çalışanların kişisel özelliklerinden biri olan duygusallık ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde (Hall ve Schnedier, 1971; Mael ve Ashforth, 1992), çalışanların iş doyumları ile örgütsel özdeşleşme seviyeleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede, çalışanların mesleki özdeşleşme seviyelerinin iş doyumları üzerinde olumlu etkisinin olduğunu önerilmektedir.

**Hipotez 1:** Mesleki özdeşleşme, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

## 2.3.İş Doyumu

İş doymu, çalışan kişinin, görevini başarıyla yerine getirerek o meslekten manevi anlamda olumlu bir haz yaşamasıdır (Yelboğa, 2007: 1).Çalışanlar, örgütte geçirdikleri süre zarfında elde ettikleri sonuçları bekledikleri kazanımlarla karşılaştırıp iş ve çalışma koşullarıyla ilgili algılamalarına yönelik pozitif ya da negatif bir duygusal tepki ortaya koyarlar (Eroğlu, 2011: 123). Birey işini ne kadar

sevip, benimserse iş doyumunu o kadar artmış olur. Tam tersi de mevcuttur. İş doyumunu düşük olan kişiler, olumsuz tavırlar ve tutumlar sergilemektedir. Locke'un (1976) iş doyumunu hakkında kabul görmüş tanımına göre iş doyumunu, kişinin işine ya da iş deneyimine biçtiği değer sonucu oluşan hoş giden olumlu bir duygudur. Locke, iş doyumunun boyutlarını, işin kendisi, ücret, terfi, çalışma koşulları, işin sağladığı faydalar, çalışanın sahip olduğu değerler ve çalışanın yöneticisi ile ilişkileri olarak belirlemiştir (Aslan, 2006). İş doyumunun nasıl oluştuğu hakkında pek çok yaklaşım olmakla birlikte, Mortimer (1979), geliştirilmiş kuramlar çerçevesinde temelde dört yaklaşımdan söz etmektedir. İlk yaklaşımda, iş doyumunu, işin özelliklerinin ya da yapılışının, kişinin ihtiyaçlarını karşılama düzeyine bağlıdır. İkinci yaklaşımda, bazı yazarlar iş doyumunun, kişinin işinden almak istediği ile aldığı arasındaki tutarsızlığın derecesine bağlı olduğunu savunmuşlardır. Bir başka yaklaşıma göre iş doyumunu çalışanın değerlerine, başka bir deyişle kendi refahı ile neyin ilişkili olduğuna inandığına bağlıdır. Diğer bir yaklaşım, daha çok hakkaniyet kuramına dayanır. Çalışan örgüte kendi yaptığı katkılarının getirisi olarak elde ettiklerini, diğer çalışanların veya çalışan gruplarının elde ettikleri ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucu kendi aldıklarının daha az doyurucu olması çalışan için işten doyum almamaya yol açacaktır. Duygusal emek ile ilgili yapılan araştırmalarda iş doyumunu öne çıkan kavramlardan biridir. Bu nedenle, duygusal emek boyutlarının çalışanların iş doyumunu üzerinde olumlu etkisinin olduğu önerilmektedir.

**Hipotez 2a:** Yüzeysel rol yapma, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

**Hipotez 2b:** Derinden rol yapma, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

**Hipotez 2c:** Doğal duygular, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma ile öğretmenlerin duygusal emek ve mesleki özdeşleşme seviyelerinin, mesleki doyumlarına olan etkisinin anlaşılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Ankara ve Eskişehir illerinde 158 öğretmen ile anket çalışması yürütülmüştür. İki bölümden oluşan anket sorularının ilk bölümünde, öğretmenlerin demografik bilgileri ve işleri ile ilgili sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümü ise, mesleki özdeşleşme, mesleki doyum ve duygusal emek ile ilgili ölçeklerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin duygusal mesleki özdeşleşmelerinin ölçümü için, Mamatoğlu'nun (2008), Van Dick ve Wagner (2002) tarafından geliştirilen 19 maddeden oluşan çoklu Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği'ni temel alarak öğretmenler ile ilgili yapılan araştırmasında kullanılan 5 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin, mesleki doyumunu, Kuzgun ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen 20 maddeden oluşan ölçek, duygusal emekleri ise, Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından geliştirilen 13 maddeden oluşan ölçek ile değerlendirilmiştir. Anket kapsamında kullanılan ölçekler, geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış ifadelerden oluşmaktadır. Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS Programı ile istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

### 4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma örneklemini, çoğunluğu kadın (%75,3), evli (%84,8) ve yüksek eğitim seviyesine sahip (%89,9) öğretmenlerden oluşan katılımcılardan oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu ilköğretim okullarında görev yapmaktadır (%64,6) ve branş öğretmenleridir (%74,7) (Tablo-1). Araştırma katılımcılarının ortalama yaşları 44 ( $\sigma=9,533$ ) olup, ortalama 19 yıllık kıdeme ( $\sigma=9,967$ ) sahiptirler.

**Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler**

|                    |                          | N   | %    |
|--------------------|--------------------------|-----|------|
| Cinsiyet           | Kadın                    | 119 | 75,3 |
|                    | Erkek                    | 39  | 24,7 |
| Medeni Durum       | Bekar                    | 24  | 15,2 |
|                    | Evli                     | 134 | 84,8 |
| Eğitim Durumu      | Yüksekokul               | 16  | 10,1 |
|                    | Üniversite               | 114 | 72,2 |
|                    | Yüksek Lisans ve Doktora | 28  | 17,7 |
| Görev yapılan Okul | İlköğretim               | 102 | 64,6 |
|                    | Lise                     | 56  | 35,4 |
| Branş              | Sınıf Öğretmeni          | 40  | 25,3 |

Araştırma katılımcılarının mesleki özdeşleşme ve mesleki doyum seviyeleri cinsiyetlerine, branşlarına ve görev yaptıkları illere göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Araştırma kapsamındaki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri, Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları ( $r$ ) Tablo-2'de yer almaktadır. Anket katılımcılarının, duygusal emek, mesleki doyum, mesleki özdeşleşme seviyeleri, Likert ölçeğine göre ortalama seviyededir (Tablo 2). Değişkenlere ait alfa değerleri ise 0,7 den büyüktür ve bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) geçerli analiz yapılması için yeterli seviyededir. Araştırmada ki değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları, değişkenler arasında %1 hata oranıyla anlamlı ve güçlü ilişkiler olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonucunda, mesleki doyum ile mesleki özdeşleşme ( $r = 0,267^{**}$ ) ve duygusal emek ( $r = 0,208^{**}$ ) pozitif bir şekilde ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2: Korelasyon ve Güvenirlik Analizi

|                        | Ortalama | Std. Sapma | 1              | 2              | 3              |
|------------------------|----------|------------|----------------|----------------|----------------|
| (1) Mesleki Doyum      | 3,45     | ,457       | $\alpha=0,734$ |                |                |
| (2) Mesleki Özdeşleşme | 3,20     | ,493       | ,267 **        | $\alpha=0,764$ |                |
| (3) Duygusal Emek      | 3,20     | ,641       | ,208**         | ,267**         | $\alpha=0,828$ |

n = 158, \*\* p < ,01

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki özdeşleşme seviyeleri ile duygusal emek davranışlarının mesleki doyumları üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo-3'de, yer almaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki özdeşleşme seviyelerinin mesleki doyumları üzerinde olumlu bir etkisi mevcuttur. Bu bulgu doğrultusunda, Hipotez 1 kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra, duygusal emek boyutlarından derinden rol yapma ile doğal duygular boyutlarının öğretmenlerin mesleki doyum seviyeleri üzerinde anlamlı etkisi mevcut iken, yüzeysel rol yapma boyutunun etkisi anlamlı değildir (Tablo 3). Bu bulgulara göre, Hipotez 2a red edilirken, Hipotez 2b ve Hipotez 2c kabul edilmiştir.

Tablo 3: Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişken<br>Mesleki Doyum |       |        |
|----------------------|-----------------------------------|-------|--------|
|                      | $\beta$                           | T     | P      |
| Mesleki Özdeşleşme   | 0,227                             | 3,126 | 0,02*  |
| Yüzeysel Rol Yapma   | 0,067                             | 0,884 | 0,378  |
| Derinden Rol Yapma   | 0,206                             | 2,630 | 0,04*  |
| Doğal Duygular       | 0,278                             | 3,731 | 0,00** |

$R^2=0,216$

\* p < 0,05 \*\* p < 0,01

## 5. Sonuç

Duygusal emek kavramının önemi, hizmet sektöründe çalışanlar için gün geçtikçe artmaktadır. Özellikle, hizmet sektörü çalışanlarından öğretmenlerin meslekleri gereği duygusal emek kullanımı daha fazladır. Bu çalışma ile öğretmenler için önemli olan duygusal emek kullanımı ile mesleki özdeşleşmelerinin mesleki doyum seviyeleri arasındaki ilişkilere odaklanılmış olup; öğretmenlerin mesleki doyumları üzerinde mesleki özdeşleşmelerinin anlamlı pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, duygusal emek boyutlarından derinden rol yapma ile doğal duygular boyutlarının mesleki doyum üzerinde anlamlı pozitif etkileri mevcut iken, yüzeysel rol yapma ile mesleki doyum arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu boyutlar arasından, öğretmenlerin mesleki doyumları üzerinde en çok etkisi olan boyutun doğal duygular olduğu da ortaya çıkmıştır. Basım ve Beğenirbaş (2012: 80), ulusal yazında, duygusal emeğin ölçümüne yönelik sınırlı sayıda çalışmanın

mevcut olduğunu belirtmektedirler. Bu nedenle, öğretmenlerin duygusal emekleri ile ilgili bu çalışmanın literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir. Örneklemin 158 öğretmenden oluşması ve iki farklı ilde görev yapan öğretmenlerin görüşlerini kapsaması, araştırma için önemli bir sınırlılık oluşturmaktadır.

## 6. Kaynakça

- Albert S., Ashforth, B. E., and Dutton, J. E. (2000), "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges", *Academy of Management Journal*, 25.
- Ashforth, B. E., Humphrey, R. H. (1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, 18(1), pp 88-115.
- Ashforth, B.E., ve F., Mael, (1989), "Social Identity Theory and The Organization", *Academy of Management Review*, 14(1), pp 20-39.
- Aslan, H. (2006), Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Bağcı, Z. (2014), "Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24.
- Basım, N.H. Begenirbaş, M. ve Yalçın, C.R., (2013), "Öğretmenlerde Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi: Duygusal Emekğin Aracılık Rolü", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), pp 1477-1496.
- Basım, N.H. ve Begenirbaş, M. (2012), "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1.
- Begenirbaş, M. ve Meydan, H.C., (2012), "Duygusal Emekğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14(3) pp 159-18.
- Carmeli, A., Gilat, G. ve Waldman, D. A. (2007), "The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance", *Journal of Management Studies* pp 21.
- Coştu Y., (2013), "Din Görevlilerinde Mesleki Doyum; Çorum İl Merkezi Örneği", *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6 (1), pp 1-18.
- Eicholtz, M.M., (2001), "Negotiating Organizational Identification", *Organizational Communication Division of International Communication Association Annual Convention*, Washington D.C.
- Eroğlu, K. (2011), "Örgütsel İletişimle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme", *Ege Akademik Bakış*, 11 (1), pp 121 -136.
- Grandey, A. (2000), "Emotion Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), pp 95-110.
- Grandey, A. (2003), "When The Show Must Go On: Surface Acting And Deep Acting As Determinants Of Emotional Exhaustion And Peer Rated Service Delivery", *Academy of Management Journal*, 46, pp 86-96.
- Grandey, A. A. Fisk, G. M., Steiner, D. D. (2005), "Must "Service With a Smile" Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees", *Journal of Applied Psychology*, 90(5), pp 893-904.
- Hall, D. T. ve Schneider, B. (1972), "Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type", *Administrative Science Quarterly*, 17, pp 340-350.
- Kırkbeşoğlu, E. ve Tüzün, K.İ., (2009), "Bireycilik-Toplulukçuluk ikileminde Mesleki Özdeşleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Ayrımı", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1, pp 1.
- Kuzgun, Y., Sevim, S., Hamamcı, Z. (2005), "Mesleki Doyum Ölçeğinin Geliştirilmesi", *Türk Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Dergisi*, s.11, pp 14-18.
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction: Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Mael, F. A., ve Ashforth, B. E. (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp 103-123.
- Mamatoğlu, N. (2008), "Öğretmenlerde Kimliklenme ve Kimliklenmenin İşe Yönelik Tutum ve Algıları Yordayıcılığı", *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), pp 47-62.

- Mortimer, J.T. (1979). Changing Attitudes toward Work. New York: Work in America Institute.
- Nartgün, S.Ş. ve Kalay, M., (2014), "Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İlişkinin Görüşleri, International Periodical For The Languages", Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9(2) pp1361-1376.
- O'Reilly, A. Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance Identification and Internalization on Prosocial Behavior. Journal of Applied Psychology, 71, pp 492-499.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011), "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16, (2) pp 463-492.
- Özcan, U.H., (2012), "Birey-Örgüt Değerleri Arasındaki Uyumun Örgüt ile Özdeşleşme ile İlişkisi", Türk Psikoloji Yazıları, 15(29), pp 25-39.
- Özer, S. P., Topaloğlu, T. ve Özmen, T.Ö., (2013), "Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikoloji Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi", Ege Akademik Bakış, 13, (4) pp 437-447.
- Polat, M. ve Meydan, H.C. (2010), "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Kara Harp Okulu Dekanlığı Sistem Bilimleri Bölümü.
- Raffaeli, A. and Sutton, R. (1987), "Expression of Emotion as Part Of The Work Role", Academy of Management Review, 12(1) pp 23-37.
- Raffaeli, A. and Sutton, R. (1989), The Expression of Emotion in Organizational Life, Barry M. Staw and L. L. Cummings (ed), Research in Organizational Behavior, Vol. 11. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ricketts, M. (2005), "Organizational identification: A meta-analysis", Journal of Vocational Behavior, 66, pp 358-384.
- Savaş, C.A. (2012), "Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 33.
- Van Dick, R. ve Wagner, U. (2002), "Social Identification among School Teachers: Dimensions, Foci, and Correlates", European Journal of Work and Organizational Psychology, 11(2), pp129-149.
- Wharton, A.S. and Ericson, R.J. (1993), "Managing Emotions on the Job and At Home: Understanding The Consequences Of Multiple Emotional Roles" Academy of Management Review.
- Yelboğa, A. (2007), "Bireysel Demografik Değişkenlerinin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), pp 1-18.

## DUYGUSAL EMEK VE PROSOSYAL MOTİVASYONUN İŞE GÖMÜLMÜŞLÜĞE ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

**Mustafa Kesen**

Adnan Menderes Üniversitesi, m\_kesen@hotmail.com

**Bülent Akyüz**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, bulentakyuz@hotmail.com

### Özet

Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarında duygusal emek ve prososyal motivasyonun işe gömülmüşlüğü etkisini belirlemektir. Bu amaçla Çanakkale’de görev yapmakta olan ve doktor, hemşire ve ebelerden oluşan 213 kişilik bir örneklem üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre duygusal emeğin derinden rol yapma ve doğal duygular boyutu çalışanların prososyal motivasyonunu arttırmaktadır. Prososyal motivasyon ise çalışanların işe gömülmüşlüğüne olumlu yönde etki etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Prososyal Motivasyon, İşe Gömülmüşlük, Sağlık Çalışanları

### 1.Giriş

Değişen çevre ve iş koşullarıyla birlikte, örgütsel amaçlara ulaşmada ve rekabet etmede hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini arttırmanın gerekliliği emek yoğun ve yüz yüze iletişimin yoğun olarak yaşandığı hizmet işletmelerinde olmazsa olmaz bir durumdur (Basım ve Beğenirbaş, 2012:77). Yeni sağlık politikaları ile sağlık çalışanlarından müşteri istek ve beklentilerini karşılamada, fiziksel emeklerinin yanında duygusal emeklerini de en üst düzeyde sergilemeleri istenmektedir (Serin, 2014).

İşi gereği müşterilerle birebir iletişim halinde olan işgörenlerin duygusal tepkilerini örgüt için kabul edilebilir şekle sokmak veya örgüt amaçlarıyla uyumlu duygu gösterimleri yaratmak amacıyla harcadıkları çaba şeklinde tanımlanabilen duygusal emek (Köse vd., 2011:165), sağlık çalışanları üzerinde sıkça inceleme konusu yapılmış bir değişkendir. Bu sebeple bu duyguların, temel görevlerinden biri insanlara yardım etmek olan sağlık çalışanlarının yardımlaşma duygularına etkisinin hangi yönde olduğu merak konusudur. Literatürde çalışanların diğer bireylerin ve toplumun çıkarlarına yönelik davranışlar sergileme isteği, bireylerin prososyal motivasyonu ile ilişkilendirilmektedir. Başkalarına faydalı olabilmek için çaba harcama arzusu (Grant, 2008) şeklinde açıklanabilen bu motivasyon türünün özellikle sağlık çalışanlarında yüksek olması gerektiği ifade edilebilir. Prososyal motivasyonu yüksek olan bireylerin ortak amaçları gerçekleştirmenin yollarını arayacağı (Perry ve Hondeghem, 2008) ve iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve müşterilerine yardımcı olmak için ellerinden geleni yapacağı belirtilmektedir (Bolino, 1999). Diğer taraftan bazı araştırmalar özel sektör çalışanlarına kıyasla kamu çalışanlarının görevleri vasıtasıyla diğer bireylere yardım etmeye daha fazla önem atfettiklerini ortaya koymaktadır (Houston, 2006; Lewis ve Frank, 2002). Maneotis vd. (2014:82)’nin ifadelerine göre ise duygusal emek bireylerin prososyal motivasyonunu arttırmada önemli bir faktör olabilir.

“Çalışanların halen çalışmakta oldukları işte devamlılıklarını sağlayan tüm unsurlar” şeklinde tanımlanabilen işe gömülmüşlük (Birsell vd., 2012:51) ise literatürde son zamanlarda artan bir ivmeyle ilgi görmektedir. Çalışma arkadaşları veya çalışma gruplarına bağlılığın çalışanların mevcut işlerinde devamlılıklarını sağlayan temel nedenlerden biri olduğu ifade edilmektedir (Mitchell, 2001). İşiyile ve işyeriyile kuvvetli bağ hisseden bireyler, bağlı oldukları birey ve gruplarla aralarında çok az fark olduğuna inanmaktadırlar. Bu bağlılığın beraberinde bireylerde iş arkadaşlarına yardım etme duygusunu getirebileceği ifade edilebilir. Buradan hareketle Harris vd. (2005) yardımlaşmanın çalışanların işte kalmalarını sağladığını ve böylece çalışanların işe gömüldüklerini iddia etmektedirler. Diğer taraftan işte devamlılığı sağladığından işe gömülmüşlük kavramı birçok araştırmada olumlu bir iş davranışı olarak değerlendirilmekte ve özellikle yetenekli insan kaynağını kaybetmek istemeyen

yöneticilerin çalışanlarını işlerine ve işyerlerine daha çok bağlamanın yolunu araştırdıkları ifade edilmektedir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, duygusal emek değişkeninin ağırlıklı olarak turizm, eğitim, sağlık, bankacılık ve savunma gibi farklı hizmet sektörlerinde tükenmişlik (Mengenci, 2015; Oral ve Köse, 2011); iş tatmini (Serin, 2014); işten ayrılma niyeti (Chau vd., 2009; Yürür ve Ünlü 2011); iş stresi (Özgün, 2015); iş-aile çatışması (Çelik ve Turunç, 2011; Morkoç, 2014); örgütsel adalet (Keleş, 2014); örgütsel vatandaşlık (Beğenirbaş ve Meydan, 2012) ve işe bağlılık (Gülova vd., 2013) gibi farklı çalışma yaşamı çıktılarıyla ilişkilendirilirken, prososyal motivasyon ve işe gömülmüşlük değişkenleriyle birlikte görgül araştırmalarda ele alınmadığı görülmektedir. Diğer taraftan Chau vd. (2009)'ne göre duygusal emeğin işte kalma veya ayrılmaya doğrudan etki etmesini beklemek yanlış olabilir çünkü işten ayrılma radikal bir karar olduğundan duygusal emeğin çalışanları bu karara itmesi zordur.

Literatürden elde edilen bu bilgilerden ve araştırma değişkenleri arasındaki potansiyel ilişkilerden yola çıkarak bu çalışmada duygusal emek, prososyal motivasyon ve işe gömülmüşlük değişkenleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu amaçla duygusal emek ve prososyal motivasyonun işe gömülmüşlük üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçların araştırmacılara ve sağlık sektörü çalışanları ve yöneticilerine farklı bakış açıları kazandıracağı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. Metodoloji

### 2.1. Yöntem ve Hipotezler

Araştırma, Çanakkale'de görev yapmakta olan ve doktor, hemşire ve ebelerden oluşan 213 kişilik bir örneklem üzerinde anket tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Araştırmada toplanan veriler, araştırma kurgusu doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli kapsamında SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olmak üzere üç boyuttan oluşan duygusal emek ölçeği Basım ve Beğenirbaş (2012)'in çalışmasından, tek boyutlu prososyal motivasyon ölçeği Grant ve Sumanth (2009)'in çalışmasından ve yine tek boyutlu işe gömülmüşlük ölçeği ise Crossley vd. (2007)'nin çalışmasından alınmıştır. Prososyal motivasyon ve işe gömülmüşlük ölçeklerindeki İngilizce ifadelerin Türkçe'ye çevirisi hem ilgili alanda hem de İngilizce alanında uzman iki akademisyen tarafından yapılmıştır. Çevirme işleminde "geri çeviri" yöntemi kullanılmış ve dilsel eşdeğerlilik sağlanmıştır. Araştırma anketleri gönüllü katılımcılara kâğıda basılı olarak elden verilmiş ve yeterli zaman verildikten sonra anketler geri toplanmıştır. Anketlerde soruların 5'li Likert şeklinde (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) cevaplanması istenmiştir. Literatürden elde edilen bilgiler ışığında araştırma hipotezleri ise şöyle geliştirilmiştir:

*Hipotez 1: Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma (H1a), derinden rol yapma (H1b) ve doğal duygular (H1c) boyutu sağlık çalışanlarının prososyal motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.*

*Hipotez 2: Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma (H2a), derinden rol yapma (H2b) ve doğal duygular (H2c) boyutu sağlık çalışanlarının işe gömülmüşlüklerini olumlu yönde etkilemektedir.*

*Hipotez 3: Sağlık çalışanlarının prososyal motivasyonu işe gömülmüşlüklerini olumlu yönde etkilemektedir.*

### 2.2. Demografik Değişkenler

Katılımcılara ilişkin demografik özellikler Tablo 1'de verilmiştir. İlgili tabloda görüldüğü gibi katılımcıların 190'ı ( %89) kadınlardan oluşurken 189'u ( %89) herhangi bir idari görevi olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. Diğer taraftan ankete katılanların 179'unun ( %84) hemşire veya ebe olduğu görülürken 112'sinin ( %53) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların 74'ü ( %35) 2-5 yıl arasında iş tecrübesine sahip iken 92'si ( %43) ise 36-45 yaş aralığında olduğunu bildirmektedir.

Tablo 1: Demografik Özellikler

| Demografik Özellikler         | Sayı | %  | Demografik Özellikler      | Sayı | %  | Demografik Özellikler | Sayı | %  |
|-------------------------------|------|----|----------------------------|------|----|-----------------------|------|----|
| <b><u>Cinsiyet</u></b>        |      |    | <b><u>Pozisyon</u></b>     |      |    | <b><u>Meslek</u></b>  |      |    |
| Kadın                         | 190  | 89 | Çalışan                    | 189  | 89 | Doktor                | 34   | 16 |
| Erkek                         | 23   | 11 | Yönetici                   | 24   | 11 | Hemşire& Ebe          | 179  | 84 |
| <b><u>Eğitim Seviyesi</u></b> |      |    | <b><u>İş Tecrübesi</u></b> |      |    | <b><u>Yaş</u></b>     |      |    |
| Lise                          | 21   | 10 | 0-1                        | 40   | 19 | 18-25                 | 33   | 15 |
| Önlisans                      | 47   | 22 | 2-5                        | 74   | 35 | 26-35                 | 67   | 32 |
| Lisans                        | 112  | 53 | 6-10                       | 44   | 21 | 36-45                 | 92   | 43 |
| Lisansüstü                    | 33   | 15 | 11-20                      | 36   | 16 | 45'den fazla          | 21   | 10 |
|                               |      |    | 20'den fazla               | 19   | 9  |                       |      |    |

### 2.3.Güvenirlilik Analizi

Faktörlerin güvenirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach's Alfa değeri ile hesaplanmıştır. Duygusal emek alt boyutlarından olan ve 6 maddeden oluşan yüzeysel rol yapma için ,854; 4 maddeden oluşan derinden rol yapma için , 838 ve 3 maddeden oluşan doğal duygular için ,829 değerleri bulunmuştur. Orijinal ölçekte derinden rol yapma boyutu 5 madde ile ölçülmektedir fakat bu çalışmada maddelerden biri güvenirliği düşürdüğü için ilgili ölçekten çıkarılmıştır. Tek boyuttan oluşan ve 5 madde içeren prososyal motivasyon ölçeği için güvenirlik değeri ,841 olarak bulunurken yine tek boyuttan oluşan ve 7 madde içeren işe gömülmüslük ölçeği için ise güvenirlik değeri ,906 bulunmuştur.

### 2.4.Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini belirlemek için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Duygusal emek ölçeğinin Türkçe formu daha önce uygulandığından bu ölçek için bu çalışmada sadece doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Prososyal motivasyon ile işe gömülmüslük ölçeklerinin geçerliliklerini belirlemek için öncelikle keşfedici faktör analizleri yapılmıştır. Prososyal motivasyon ölçeği için faktör yüklerinin ,774 ile ,853 değerleri arasında değiştiği görülürken işe gömülmüslük ölçeğinin faktör yüklerinin ,552 ile ,902 arasında değiştiği görülmüştür. Ardından bu iki değişken de doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda elde edilen uyum iyiliği endeksleri Tablo 2'de gösterilmiştir. İlgili tabloda görüldüğü her bir faktöre ilişkin uyum iyiliği istatistikleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde.

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Uyum İyiliği İstatistikleri)

| Değişkenler                        | CMIN/DF | RMR  | GFI  | CFI  | IFI  | GFI  | NFI  | RMSEA |
|------------------------------------|---------|------|------|------|------|------|------|-------|
|                                    | <5      | <,08 | >,85 | >,90 | >,90 | >,85 | >,90 | <,08  |
| <b><i>Duygusal Emek</i></b>        | 1,93    | ,074 | ,924 | ,953 | ,954 | ,954 | ,910 | ,066  |
| <b><i>Prososyal Motivasyon</i></b> | ,99     | ,009 | ,993 | ,999 | ,999 | ,993 | ,991 | ,000  |
| <b><i>İşe gömülmüslük</i></b>      | 1,74    | ,034 | ,970 | ,989 | ,989 | ,970 | ,974 | ,059  |

### 2.5.Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin ortalamaları ve standart sapmaları ile korelasyon analizi sonucu elde edilen değerler Tablo 3'te gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi derinden rol yapma ile yüzeysel rol yapma değişkenleri arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ( $r=.298$ ;  $p<.01$ ). Aynı şekilde doğal duygular ile prososyal motivasyon arasında da pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ( $r=.204$ ;  $p<.01$ ). Diğer taraftan ortalama değeri en yüksek olan değişkenin doğal duygular (3,93) olduğu görülürken standart sapması en düşük olan değişkenin ise prososyal motivasyon (,627) olduğu gözlemlenmektedir.



Tablo 3: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

| Değişkenler            | Ort. | S.S.  | 1       | 2     | 3      | 4     | 5 |
|------------------------|------|-------|---------|-------|--------|-------|---|
| 1.Yüzeysel Rol Yapma   | 2,15 | ,847  | 1       |       |        |       |   |
| 2.Derinden Rol Yapma   | 2,82 | 1,011 | ,298**  | 1     |        |       |   |
| 3.Doğal Duygular       | 3,93 | ,772  | -,193** | ,168* | 1      |       |   |
| 4.Prososyal Motivasyon | 3,83 | ,627  | ,065    | ,173* | ,204** | 1     |   |
| 5.İşe Gömülmüşlük      | 3,00 | ,887  | -,080   | ,092  | ,118   | ,140* | 1 |

\*\* $p < ,01$  (Çift Yönlü); \* $p < ,05$  (Çift Yönlü)

## 2.6.Regresyon Analizi

Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizlerinden yararlanılmıştır ve ilgili sonuçlar Tablo 4'te gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi Model 1'de prososyal motivasyon bağımlı değişken olarak değerlendirilirken demografik değişkenler ile duygusal emek boyutları bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre duygusal emeğin derinden rol yapma ( $\beta = ,153$ ;  $p < ,05$ ) ve doğal duygular ( $\beta = ,184$ ;  $p < ,01$ ) boyutları prososyal motivasyonu pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H1b ve H1c hipotezleri kabul görürken H1a hipotezi reddedilmiştir. Demografik değişkenlerle duygusal emek boyutlarının işe gömülmüşlüğü etkisini inceleyen Model 2'de sadece iş tecrübesi ( $\beta = ,170$ ;  $p < ,05$ ) ile işe gömülmüşlük arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Dolayısıyla H2a, H2b ve H2c hipotezleri reddedilmiştir. Model 3'te ise demografik değişkenlerle birlikte prososyal motivasyonun işe gömülmüşlüğü etkisi test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre eğitim seviyesi ( $\beta = -,155$ ;  $p < ,05$ ) işe gömülmüşlüğü negatif yönde etkilerken prososyal motivasyon ( $\beta = ,132$ ;  $p < ,05$ ) işe gömülmüşlüğü pozitif yönde etki etmektedir. Bu sonuca göre Hipotez 3 kabul edilmektedir.

Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişkenler             |        |                                 |       |                                 |       |
|----------------------|---------------------------------|--------|---------------------------------|-------|---------------------------------|-------|
|                      | Pros. Motivasyon (Model 1)      |        | İşe Gömülmüşlük (Model 2)       |       | İşe Gömülmüşlük (Model 3)       |       |
|                      | Düz. $R^2 = ,050$ ; $F = 2,252$ |        | Düz. $R^2 = ,038$ ; $F = 1,921$ |       | Düz. $R^2 = ,039$ ; $F = 2,245$ |       |
|                      | Std.β                           | Sig.   | Std.β                           | Sig.  | Std.β                           | Sig.  |
| Pozisyon             | -,091                           | ,181   | -,087                           | ,200  | -,074                           | ,278  |
| İş Tecrübesi         | ,069                            | ,412   | ,170                            | ,044* | ,140                            | ,091  |
| Cinsiyet             | ,108                            | ,146   | ,065                            | ,385  | ,055                            | ,449  |
| Yaş                  | -,070                           | ,411   | -,010                           | ,907  | ,030                            | ,716  |
| Eğitim               | ,043                            | ,565   | -,131                           | ,082  | -,155                           | ,038* |
| Meslek               | -,040                           | ,610   | -,042                           | ,602  | -,038                           | ,632  |
| Yüzeysel Rol         | ,059                            | ,434   | -,069                           | ,363  | -                               | -     |
| Derinden Rol         | ,153                            | ,040*  | ,114                            | ,126  | -                               | -     |
| Doğal Duygular       | ,184                            | ,012** | ,084                            | ,251  | -                               | -     |
| Prososyal Mot.       | -                               | -      | -                               | -     | ,132                            | ,053* |

N=213; \*\* $p < ,01$ ; \* $p < ,05$ 

## 3.Sonuç ve Değerlendirme

Çalışmanın temel amacı duygusal emek, prososyal motivasyon ve işe gömülmüşlük değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemektir. Elde edilen bulgulara göre duygusal emeğin derinden rol yapma ve doğal duygular boyutları, diğer bireylere faydalı olma arzusu şeklinde açıklanan prososyal motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Maneotis vd. (2014:82)'nin ifade ettiği gibi derinden rol yapma çalışanları müşteri odaklı olmaya sevketmekte ve onlar için daha faydalı olabilecek davranışları sergilemeye yöneltmektedir. Diğer bir deyişle derinden rol yapmayan veya

yapamayan çalışanların diğer bireylere faydalı olma arzuları azalabilmektedir. Benzer şekilde doğal duygular boyutunun da bireylerin prososyal motivasyonunu arttırdığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla çalışanların çevrelerine doğal hissettikleri duyguları göstermeleri ve oldukları gibi görünmeleri, diğer bireylere veya topluma faydalı olma arzularını arttırabilmektedir.

Çalışmadan elde edilen bir diğer sonuca göre prososyal motivasyon çalışanların işe gömülmüşlüklerini arttırmaktadır. Diğer bireylere faydalı olmayı hedefleyen ve çalıştıkları işyerinde faydalı olduğunu hisseden çalışanların bu durumdan memnun oldukları ve mevcut işyerlerinde devamlılıklarını sağladıkları görülmektedir. Diğer bir deyişle Özçelik ve Barsade (2011)'nin de ifade ettiği gibi yardımlaşma kültürünün oluşturulmadığı ve diğerlerine faydalı olunamadığı işyeri ortamlarının çalışanların mevcut işlerindeki devamlılıklarını olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmaz olacaktır. Diğer taraftan bu çalışmada çalışanların eğitim seviyesi ile işe gömülmüşlükleri arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Dolayısıyla eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların eğitim seviyesi düşük olanlara göre işyeri devamlılığının daha az olduğu ifade edilebilir. Bu durumun tam aksine iş tecrübesindeki artışın işe gömülmüşlüğü olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Yani iş tecrübesi gittikçe artan çalışanlar daha az oranlarda işten ayrılmayı düşünmektedirler.

Özetle bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre çalışanlarını işyerlerinde tutmak isteyen yöneticilere, çalışanların derinden rol yapmalarını veya doğal davranmalarını sağlayacak uygulama ve davranışlara yönelerek prososyal motivasyonlarını arttırmaları önerilmektedir. Diğer taraftan bu çalışma, diğer tüm çalışmalarda olduğu gibi bazı sınırlamalara sahiptir. İleriki çalışmalarda daha büyük örneklemelerle çalışılması ve araştırmanın farklı bölgelerde yapılması, daha doğru genellemelerin yapılabilmesine olanak verebilecektir. Ayrıca araştırma değişkenlerine ilişkin ölçekler cevaplayıcıların subjektif yargılarına son derece açık olduğu için verilen cevapların objektif olmaması olasılığı da her zaman söz konusudur.

#### Kaynakça

- Basım H. N. ve Beğenirbaş M. (2012), "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), ss 77-90.
- Beğenirbaş M. ve Meydan C. H. (2012), "Duygusal Emegin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler üzerinde bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), ss 159-181.
- Birsel M., Börü M. D., İslamoğlu G. ve Yurtkoru E. S. (2012), "İşe Gömülmüşlük Kavramının Farklı Sosyo Demografik Değişkenlerle İlişkisi", *Öneri Dergisi*, 10 (37), ss 51-61.
- Bolino M. C. (1999), "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?", *Academy of Management Review*, 24, pp 82-98.
- Chau S. L., Dahling J. J., Levy P. E. ve Diefendorff J. M. (2009), "A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover", *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), pp 1151-1163.
- Crossley C. D., Bennett R. J., Jex S. M. ve Burnfield J. L. (2007), "Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into a Traditional Model of Voluntary Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp 1031.
- Çelik M. ve Turunç Ö. (2011), "Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), ss 226-250.
- Grant A. M. (2008), "Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance and Productivity", *Journal of Applied Psychology*, 93, pp 48-58.
- Grant A. M. and Sumanth J. J. (2009), "Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness", *Journal of Applied Psychology*, 94(4), pp 927-944.
- Gülova A. A., Palamutçuoğlu B. T. ve Palamutçuoğlu A. T. (2013), "Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), ss 41-74.
- Harris K. J., James M. ve Boonathanom R. (2005), "Perceptions of Organizational Politics and Cooperation as Moderators of the Relationship Between Job Strains and Intent to Turnover", *Journal of Managerial Issues*, 17 (1), pp 26-42.
- Houston D. J. (2006), "Walking the Walk" of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, pp 67-86.
- Keleş, Y. (2014), "Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde bir Araştırma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Köse S., Oral L. ve Türesin H. (2011), "Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), ss 165-185.

- Lewis G. B. ve Frank S. A. (2002), "Who Wants to Work for the Government?", *Public Administration Review*, 62, pp 395-404.
- Maneotis S. M., Grandey A. A. ve Krauss A. D. (2014), "Understanding the "Why" As Well As The "How": Service Performance is a Function of Prosocial Motives and Emotional Labor", *Human Performance*, 27(1), pp 80-97.
- Mengenci C. (2015), "İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi, *Ege Akademik Bakış*, 15(1), ss 127-139.
- Mitchell T.R., Holtom B.C., Lee T.W., Sablinski C.J. ve Erez M. (2001), "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, 44(6), pp 1102-1121.
- Morkoç, T.P. (2014), "Otel Çalışanlarında Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi: İzmir Şehir Otelleri Örneği", *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.*
- Oral L. ve Köse S. (2011), "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), ss 463-492.
- Özçelik, H. ve Barsade, S. (2011), "Work Loneliness and Employee Performance", *Academy of Management Proceedings*, January 2011(Meeting Abstract Supplement), pp 1-6.
- Özgün, A. (2015), "Duygusal Emek davranışını İş Stresi üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe bir Uygulama", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.*
- Perry, J. L. ve Hondeghem, A. (2008), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.
- Serin, S. (2014), "Duygusal Emek Tükenmişlik ve İş Tatminine Etkisi: Sağlık Sektöründe bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.*
- Yürür S. ve Ünlü O. (2011), "Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi", *"İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), ss 83-103.

## TOPLUMSAL CİNSİYETİN ÖRGÜT YAPILARI ÜZERİNDEKİ DÜZENLEYİCİLİĞİ; KADININ DUYGUSAL EMEĞİNE YÖN VEREN NORMLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Dok. Öğr. Sevim ÜNLÜ**

Sakarya Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi Bölümü, sevimgezegen@gmail.com

**Arş. Gör. Dr. Onur ÜNLÜ**

Yalova Üniversitesi, İşletme Bölümü, ounlu@yalova.edu.tr

### ÖZET

Bu araştırmada toplumsal cinsiyet bağlamının, kadınların duygusal emekleri üzerindeki düzenleyicilik etkilerini normlar çerçevesinde ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bicchieri'nin norm teorisinden hareketle ve Thøgersen'in (2008) tanımlayıcı normlar- buyruksal normlar ayırımını da kullanarak ilgili norm ifadeleri ele alınmıştır. Bu kapsamda duygusal emek davranışlarına kaynaklık edebilecek norm ifadelerinden oluşan bir anket formu geliştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca cevaplayıcıların toplumsal cinsiyet rolleri ile bütünleşme durumlarını kontrol edebilmek adına BEM Cinsiyet Rolü Envanteri de (Dökmen, 1999) araştırma sürecinde kullanılmıştır. Elde edilen bulguların kongrede sunulması planlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Toplumsal Cinsiyet, Duygusal Emek, Norm, Tanımlayıcı Normlar, Buyruksal Normlar

### 1. Giriş

Bu araştırmanın amacı; toplumsal cinsiyetin kadınların duygusal emeği üzerindeki düzenleyicilik rolünü, normlar çerçevesinde tartışmaktır. Bu kapsamda araştırmamızın sorunsalı, bağlamın örgüt yapıları üzerindeki düzenleyiciliğini somutlaştırabilmektedir. Bu sorunsalı tartışabilmek için, toplumsal cinsiyet ile ilişkilendirilebilecek ve duygusal emek davranışlarına atfedilen normlar bu düzenleyicilik ilişkisinin bir açıklayıcısı olarak ortaya konulmaya çalışılacaktır. Araştırmanın özgün katkısının duygusal emek davranışlarını düzenleyen örgüt normları ile bağlam arasında kurulması planlanan teorik bağ ile ortaya konulacağı düşünülmektedir.

### 2. Kavramsal Çerçeve

Toplumsal cinsiyet biyolojik farklılıkların ötesinde toplumsal olarak inşa edilmiş ve değer yargıları, normlar ve bazı formel düzenlemeler ile işlerlik kazanmış farklılıklar temelinde; bireyler arasında eşitsizlikler yaratan bir sosyal uygulamalar sistemidir (Ridgeway & Smith-Lovin 1999).

Toplumsal cinsiyetin düzenleyicilik etkilerinin, tarihsel süreçte –Osmanlı İmparatorluğu'nda kadınların sosyal haklarını erkeklere göre geç bir tarihte elde edebilmeleri; geç sanayileşme döneminde fabrikalarda karşılaştıkları eşitsizlikler, zorluklar (Yıldırım, 2011); ve ayrıca Cumhuriyet dönemi çalışma hayatında çalışan kadınların yüzleştikleri eşitsizliklerin aile, sosyal yeniden üretimi sağlayan akrabalık ilişkileri, cinsiyete dayalı işbölümü ve patriyarkal ilişkiler (Dedeoğlu, 2000) yoluyla rahatlıkla takip edilebilir olması, toplumun kadına yönelik perspektifinin örgütsel yaşamda izlerinin sürülmesini gerekçelendirir niteliktedir.

Toplumsal cinsiyet gibi bir bağlamın örgüt yapıları ve birey davranışları üzerindeki düzenleyicilik etkilerini takip edebileceğimiz faktörlerden bazıları da formel ve informal kısıtlayıcılıklardır (North, 2010, s.13). Formel kısıtlayıcılıklar için yasalar örnek olarak verilebilirken; informal kısıtlayıcılıklar için normlar örnek olarak verilebilir. Informel kısıtlayıcılıklardan bir tanesi olan normlar, Bicchieri ve Muldoon'a (2011) göre, belirli bir duruma yönelik davranışsal bir kuraldır ve bu kural iki kıtas çerçevesinde işlerlik kazanır; nüfusun önemli bir çoğunluğu tarafından (1) kural ve bu kuralın ilgili durum için uygulandığı bilinmektedir ve (2) koşulsal olarak bu gibi durumlarda kurala uymanın tercih edileceğidir. Thøgersen'in (2008) de aktardığı gibi, birçok insanın nasıl davranacağına yönelik inanç ile (tanımlayıcı normlar-descriptive norms), diğerlerinin bir kişiden nasıl davranmasını bekleyeceğine yönelik inancın (buyruksal normlar-injunctive norms) işaret ettiği iki birey düzeyi koşul (Cialdini,

Kallgren, & Reno, 1991; Cialdini, Reno, & Kallgren, 1990); Bicchieri'nin (2006) bir sosyal norma uyumun koşulunu açıkladığı iki kriter ile uyum içerisindedir. Bicchieri'ye göre bir sosyal norma uyum için (a) bireyin yeterli sayıda diğerlerinin de kurala uyacağına yönelik bir inanca sahip olması ve (b) yeterli sayıda kişinin de o bireyin kurala uymasını beklediğine yönelik inancın olması gerekmektedir. Bicchieri'nin norm teorisi ve normlara uyum çerçevesinde sınırları çizilen tanımlayıcı ve buyruksal norm ayrımı yürüttüğümüz araştırmanın metodolojik tasarımı da kullanılmıştır.

Bu noktada belirtmek gerekir ki; araştırma düzeyimiz birey olsa da çalışmamızın örgüt düzeyi kabulleri de bulunmaktadır. Özen'in (2007, s.241) de belirttiği gibi, kurumsal çevre, modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren bir çevredir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte, bu çevredeki kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları da gerekmektedir.

Diğer taraftan toplumsal cinsiyet bağlamının örgüt yapıları ve birey davranışları üzerindeki etkilerini takip etmek adına, araştırma odağının belirli bir davranış türüne veya başka bir anlatımla kavrama odaklanması metodolojik bütünlük için yazarlar tarafından gerekli görülmüştür. Bu anlamda düzenleyicilik etkilerinin izlerinin takip edilmesi adına duygusal emek kavramı tercih edilmiştir. Çünkü duygusal emek, kadına yönelik inşa edilmiş toplumsal cinsiyet rollerinin etkilerini çalışma hayatı kapsamında ve kadınlar özelinde okuyabileceğimiz en önemli kavramlardan bir tanesidir (Ünlü, Yürür ve Ünlü, 2014). Bilindiği gibi kavram, emek piyasasında gizil bir kaynak şeklinde alınıp-satılarak emtialaştırılan duyguların, "bir ücret karşılığında yönetilmesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983).

Bu noktada belirtmek gerekir ki, duygusal emek kavramını sosyolojiye kazandıran Hochschild'ın (1979) sosyal yapı (social structure), çerçeveleme kuralları (framing rules), hissetme kuralları (feeling rules) ve duygu yönetimi (emotion work) arasındaki statik bağlantıları tartıştığı çerçeve, çalışmamızın kuramsal tartışmasının merkezindedir. Bu kapsamda çerçeveleme kuralları, kişinin bağlama yada koşullara yüklediği anlamlar ve tanımlar olarak; hissetme kuralları hangi koşullarda hangi duyguların hissedilmesinin uygun olacağına işaret eden rehberler olarak; ve duygu yönetimi ise bir duygunun ya da hissin düzeyini ya da özelliğini değiştirme çabası olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal cinsiyet sosyal yapının bir bağlamı olarak ele alınacak ve çerçeveleyici kurallar ile duygu yönetimine ilişkin kurallarla ilişkilendirilebilecek normlar tebliğ boyunca tartışılacaktır.

Toparlamak gerekirse teorik çerçeve şu şekilde oluşturulmuştur. Örgütlerin kendilerini çevreleyen kurumsal çevreye uyum sağlayacakları kabulünden hareketle; hastane örgütlerinin, hastane hostesi olarak çalışan üyelerinin duygusal emeklerinin nasıl sergileneceğini de yaygın toplumsal cinsiyet kabullerine uygun olarak belirleme çabası içinde olacağını varsayıyoruz. Bu anlamda toplumsal cinsiyet, kadınların duygusal emek davranışlarının sergilendiği bağlamın da önemli bir açıklayıcısı konumundadır. Toplumsal cinsiyetin duygusal emek davranışları üzerindeki bu düzenleyiciliği de çalışmamızın eksenin de normlar çerçevesinde takip edilmeye çalışılmaktadır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Daha önce de belirtildiği gibi, bu çalışma devam eden bir araştırma sürecinin bir parçasıdır. Daha önceki iki aşamada olduğu gibi, çalışmamızı halen keşfedici bir araştırma olarak tanımlamaktayız. Çünkü konu ile ilgili daha kapsamlı bir araştırmanın yürütülebilirliği ve bu aşamada kullanılabilecek veri toplama araçları üzerine tartışmalarımız devam etmektedir. Bu noktadan itibaren ise araştırma sürecinde izlenecek adımlar aktarılacaktır.

Araştırmamızın bu aşamasında, geride kalan safhalarda elde edilen bulgular, bu bulguların uzman görüşü alınarak değerlendirilmesi süreçleriyle; duygusal emek davranışlarını düzenleyen normlara yönelik bir ifade havuzu oluşturulacaktır.

Bu ifade havuzu çalışma yaşamında kadının duygusal emek davranışlarını düzenleyecek içerikteki norm ifadelerinden oluşacaktır. Bu ifadelerin oluşturulmasında ve test edilmesinde ise Bicchieri'nin (2006) norm teorisi varsayımları ve Thøgersen'in (2008) işaret ettiği "tanımlayıcı norm" ve "buyruksal norm" ayrımı da takip edilecektir. Diğer taraftan duygusal emek davranışlarına yönelik norm ifadelerinin oluşturulmasında bireylerin duygu durumlarına uygun sıfatların kullanabilmek için ilgili çalışmalar takip edilecektir (Er, 2006).

Bu ifade havuzu hastane hosteslerinden oluşacak bir odak grubun değerlendirmesine sunulacaktır. Böylelikle geliştirilen ifadelerin içerik geçerliliklerine (Hinkin, 1995) yönelik adımlar atılması hedeflenmektedir. Yürütülen bu çalışmaların ardından elde edilen ifadeler hastane hostesleri ve hasta/hasta yakınlarından oluşacak bir örnekleme uygulanacaktır. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi tekniği ile test edilecektir. Bu noktada ilk olarak geliştirilen ifade havuzunun anlamlı bir yapı oluşturup oluşturmadığı keşfedici ve tanımlayıcı faktör analizleri ile test edilecektir. Bu safhada cevaplayıcıların ilgili cinsiyet kategorizasyonları çerçevesindeki kimikleşme durumlarını da tartışmak için BEM Cinsiyet Rolü Envanteri de (Dökmen, 1999) bu örnekleme uygulanacaktır. Buradaki amaç toplumsal cinsiyet temelinde ele alınabilecek ve iş yaşamında duygusal emek davranışlarını düzenleyebilecek normları takip etmelerini veya yorumlamalarını istediğimiz örneklemin, ne oranda ilgili toplumsal cinsiyet kategorileri içinde bulunduklarını görmektir. Çünkü uyum literatüründen de takip ettiğimiz gibi bireylerin normlara uyma motivasyonları ardında ilgili gruba aidiyetleri ve kimlikleri rol oynamaktadır.

Bu çerçevede araştırma amacımızın da gerekli kıldığını düşünerek, nicel (anket yöntemi) ve nitel (mülakat ve odak grup çalışması) araştırma yöntemleri bir arada kullanılacaktır. Bu araştırma süreci ile hedeflenenler; öncelikle mülakatlar yoluyla elde edilen buguların büyük bir örnekleme de karşılık bulup bulmayacağını test etmek; ayrıca duygusal emek davranışlarını düzenleyebilecek norm ifadelerinin anlamlı faktörler altında toplanıp toplanmayacağını tartışmaktır. Devamında ise toplumsal cinsiyet rollerinin ilgili duygusal emek davranışı normları üzerindeki etkilerini test etmektir.

#### 4. Bulgular

Bu araştırma sürecinin geride kalan safhalarında (Ünlü, Yürür ve Ünlü, 2014; Yürür, Ünlü ve Ünlü, 2015), keşfedici bir perspektif ile hastane hostesleri, yöneticiler ve hasta/hasta yakınları ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş (toplamı 703 dakika 12 saniye olan 24 adet mülakat) ve toplumsal cinsiyetin duygusal emek davranışları üzerindeki düzenleyicilik rolüne ilişkin örüntüler elde edilmiştir. Bu örüntülerden birkaçı ilerleyen paragraflarda sıralanmaktadır.

Öncelikle Hochschild'ın (1979) teorik çerçevesinin makro bileşeni olan ve duygusal emek davranışlarının sergilendiği **sosyal yapıya** yönelik toplumsal cinsiyet bağlamında bazı bilgiler aktarmak yerinde olacaktır. Türkiye işe alınmada yaygın cinsiyete dayalı ayrımcılığın yaşandığı, cinsler arası gelir farklılığının yüksek olduğu, cinsiyetleşmiş mesleklerin iş piyasasında hakim olduğu, kadınların yaklaşık olarak ancak %25'inin istihdam edildiği<sup>1</sup>, ayrıca yürürlükteki iş kanunun, kıdem tazminatını düzenleyen maddesinde var olan kadınların evlilik sonrası işten ayrılmalarını teşvik edici bir içeriğe sahip olduğu ve yine sosyal güvenlik yasasının dul ve yetim aylığına hak kazanımında ve kullanımında erkek ve kadın arasında eşitsiz bir tablo ortaya koyduğu (Dedeoğlu, 2009: s.49-51) toplumsal cinsiyet penceresinden değerlendirilecek bir sosyal yapı sunmaktadır.

Yine Hochschild'ın (1979) teorik çerçevesinin bir diğer bileşeni olan çerçeveleme kuralları çerçevesinde ele alınabilecek araştırma bulguları elde edilmiştir. Bu anlamda hastane hostesleri çalıştıkları bağlamı;

- Hastane Hostesi olarak istihdam edilen çalışanların hemen hemen hepsinin kadın olduğu,
- “(anne/baba/abi/koca’dan) izin alarak çalışabilecekleri”,
- “çalışma başlangıç ve bitiş saatleri belli olan”,
- “doktorlara karşı davranışlarında da dikkatli olması gereken”,
- “erkek çalışanların kolay sinirlendikleri için, kadınların daha iyi yaptığı” bir işin yürütüldüğü,
- Hasta-hasta yakınlarının çoğu zaman erkek çalışanlara göstermedikleri kötü davranışlarını kadın çalışanlara sergilediği,
- Hasta-hasta yakınları ve hastane yönetiminin erkek çalışanlardan beklemediği hoşgörü temelli davranışları onlardan beklediği,

<sup>1</sup> Lise veya dengi okullardan mezun kadınlar arasında işsizlik oranı % 22 iken, bu oran üniversite mezunları arasında ise %13’dür (Toksöz 2007:27-47’den akt. Dedeoğlu, 2009, s. 50).

- Devlet hastanelerindeki sunulan hizmetten farklılaşılacak bir hizmetin sunulması gereken,
- “çok fazla gezmeden, masa başı” gibi, “güvenilir” ve sosyal olarak kabul edilebilir, “kalabalık” bir çalışma ortamı olarak tanımlamaktadırlar.

Ayrıca Hirschfeld’in (1979) ve Wharton ve Erickson’un (1993) da işaret ettiği gibi iş piyasasındaki duygusal emek beklentilerine, ev/sosyal yaşam bağlamlarında var olan duygu yönetimi (emotion work) beklentisinin de eklenmesi gerektiği ve bu beklentilerin bir aradalığının kadınlar için yıpratıcı bir düzeyde olması araştırma sürecinde elde edilen bulgularla da desteklenmiştir.

Yine hastane hosteslerinin duygusal emeklerini ortaya koydukları bağlama açıklayıcı bir bilgi olarak: Hirschfeld’in (1983) kadınların erkeklere göre daha zayıf “statü kalkanlarına” sahip olduğu varsayımı ve Guy ve Newman’ın (2004) duygusal emek gerektiren görevlerin ilgili sosyal inşa süreçleri sonrasında “doğal olarak” kadınlara daha uygun görüldüğüne yönelik yorumlarını destekler nitelikte bulgular elde edilmiştir. Bu anlamda hastane hostesleri ve hastane yöneticilerinin de işaret ettiği “iş gücü talep elastikiyetinin yüksek olması” ve “ilgili hastanenin, ilgili demografik özelliklere sahip genç kızlar için uygun bir çalışma ortamı olarak görülmesi” ve “devlet hastanelerinin sunduğu hizmetten farklılaşması gereken müşteri odaklı bir hizmet anlayışının zorlayıcı yorumlamaları” gibi nedenlerinde etkileriyle hastane hosteslerinin çok zayıf statü kalkanlarına sahip oldukları ileri sürülebilir.

Bununla birlikte benzer pozisyonadaki kadın ve erkek çalışanlardan benzer şekilde duygusal emek sergilemesi beklenmesine rağmen, erkeklerin bu kapsamda başarısız oldukları ve erkeklerin daha çok kontrolü ellerinde tutmaya ve kızgınlık ve gurur gibi güçlü duyguları sergilemeye motive oldukları (Grandey, 2000:106) katılımcılar tarafından da dile getirilmiştir. Aynı zamanda katılımcılar “Kadınların hangi özellikleri onları duygusal emek sergilemede daha başarılı kılıyor ?” sorusuna verdikleri cevaplarda; kadınların daha çok "alttan alan", "fedakar", "anaç", "ılımlı", "güleryüzlü" ve "içten" olmaları gibi özellikleri ön plana çıkarmaları da "sosyal kimlik teorisinin (Tajfel & Turner, 1985) ve Hirschfeld’in (1983) hissetme kuralları kavramında işaret ettiği bazı noktaları destekler niteliktedir.

Ayrıca araştırma sürecinin bu safhasında toplumsal cinsiyet bağlamının kadınların duygusal emek davranışları üzerindeki düzenleyicilik rolü normlar ile ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu noktaya kadar elde edilen ve yukarıda da paylaşılan bulgulardan hareketle norm ifadeleri oluşturulacaktır. Veri toplama ve analizi süreçleri bildiri özeti son gönderim tarihinde halen devam etmekte olduğundan, araştırmanın diğer bulguları kongrede paylaşılacaktır.

## 5. Sonuç Yerine

Bu çalışmanın toplumsal cinsiyet bağlamının, duygusal emek davranışları üzerindeki düzenleyiciliğini, normlar yardımıyla ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu anlamda toplumsal cinsiyet bağlamının hastane örgütü yapıları ve duygusal emek davranışları üzerindeki düzenleyicilik etkisine yönelik bir çok örünü çalışma boyunca aktarılmaya çalışılmıştır. Diğer taraftan daha önce de belirtildiği gibi veri toplama ve analiz süreci devam etmektedir. Bu sürecinin tamamlanmasıyla bağlamın örgüt yapıları üzerindeki enformel düzenleyiciliğinin normlar örneğinde somutlaştırılıp somutlaştırılmayacağı ortaya konulmuş olacaktır.

## 6. Kaynakça

- Acker, J. (1990), “Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations”, *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Ashforth, Blake E. ve Humphrey Ronald H. (1993), “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”, *The Academy of Management Review*, 18, 1, s. 88-115
- Bicchieri, C. and R. Muldoon, "Social Norms", (2011) **The Stanford Encyclopedia of Philosophy** (Spring 2014 Edition), N. Z. Edward (Ed.), <http://plato.stanford.edu/archives/spr2014/entries/social-norms/>.
- Bicchieri, C., *The Grammar of Society, The Nature and Dynamics of Social Norms*, Cambridge University Press, Cambridge, 2006.
- Burke P.J. (1991), “Identities Processes and Social Stress”. *Am. Sociol. Rev.* 56:836-49
- Burke P.J., Reitzes D.C. (1981), “The Link Between Identity and Role Performance”. *Soc. Psychol. Q.* 44:83-92
- Burke P.J., Tully J.C. (1977), “The Measurement of Role Identity”. *Soc. Forc.* 55:881-97

- Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and re-evaluation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 24, 201–234.
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 1015–1026.
- Dedeoğlu, S. (2000). "Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından Türkiye'de Aile ve Kadın Emeği", *Toplum Bilim*, 86, Güz, s.139-170.
- Diefendorff, J.M., Meredith H. C. ve Gosserand R.H., (2005), "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66, s. 339-257.
- Domanski, T.A., (1999), "Emotion in Organizations: Main Currents", *Human Relations*, 52, 6, s.833-852
- Dökmen, Z. Y. (1999). Bem cinsiyet rolü envanteri kadınsılık ve erkeksilik ölçekleri Türkçe formunun psikometrik özellikleri. *Kriz dergisi*, 7(1), 27-40.
- Er, N. (2006). Duygu Durum Sifat Çiftleri Listesi. *Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, 26, 21-44.
- Erickson R.J., Ritter C. (2001), "Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter?" *Soc. Psychol.Q.* 64(2):146–63
- Grandey, A.A.,(2000), "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 1, s. 95-110.
- Guy, M. E., Newman, M. A. (2004), "Women's Jobs, Men's Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor", *Public Administration Review*, 64(3), 289-298.
- Hart, G.(1995), "Gender and Household Dynamics: Recent Theories and Their Implications" M.G. Quibria (der.) *Critical Issues in Asian Development* içinde, Oxford University Press, Hong Kong.
- Heise D.R. (1979), "Understanding Events: Affect and the Construction of Social Action", New York: Cambridge Univ. Press' den akt. Smith-Lovin L, Heise DR. 1988. *Analyzing Social Interaction: Research Advances in Affect Control Theory*. New York: Gordon & Breach
- Hinkin, T. R., "A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", *Journal of Management*, Vol. 21, No. 5, 1995, ss. 967-988.
- Hochschild, R.A. (1979), "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure", *The American Journal of Sociology*, Vol. 85, No. 3, s. 551- 575.
- Lorber, J. (1997), *Gender and the Social Construction of Illness*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2001. Night to his day: The social construction of gender. In *Feminist frontiers 5*, edited by Laurel Richardson, Verta Taylor, and Nancy Whittier. New York: McGraw-Hill.
- Morris, A.J., Feldman D.C. (1997), "Managing Emotions In The Work Place", *Journal of Managerial Issues*, IX, 3,s.257-274
- Özen, Ş., (2007), *Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar Yeni Sorunlar. Örgüt Kuramları, (Derleyenler: A Selami Sargut, Şükrü Özen), İmge Kitabevi Ankara.*
- Pugliesi, K. (1999), "The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being", *Motivation and Emotion*, 23, 2, s. 125-154.
- Ridgeway C. L., Lynn S.L. (1999), "The Gender System and Interaction", *Annual Review of Sociology*, Vol. 25, pp. 191-216.
- Ridgeway C.L. (1997), "Interaction and the Conservation of Gender Inequality: Considering Employment". *Am. Sociol. Rev.* 62: 218-35
- Rowbotham, S. (2011), *Kadının Gizlenmiş Tarihi*, çev. Şarman, N., Payel Yayınları, İstanbul.
- Steinberg, R.J., Figart D.M.(1999), "Emotional Labour Since The Managed Heart", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, January, 561, 1, s.8-26
- Stryker S. 1980. *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*. Menlo Park, CA: Benjamin/Cummings
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1985), "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior". In S.Worchel ve W. G. Austin (eds), *Psychology of Intergroup Relations*, pp. 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- Thøgersen, J., "Social Norms and Cooperation in Real-Life Social Dilemmas", *Journal of Economic Psychology*, 29, 2008, p. 458-472.
- Thoits, P.A.(1989), "The Sociology of Emotions", *Annual Reviews Social.*, 15, s. 317-342.
- Ünlü, O., Yürür, S., Ünlü, S., (2014), "Duygusal Emek Araştırmalarında Bağlamı Hesaba Katmak: Kadının Toplumsal Cinsiyeti Ekseninde Bir Araştırma", Özdevecioğlu, M., Dedeoğlu, T., ve Çapar, N., (ed.) 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (ss. 553-559). Kayseri: Melikşah Üniversitesi.
- West C., Fenstermaker S. (1995), "Doing Difference", *Gender Soc.* 9:8-37 West, C., Zimmerman, D.H. (1987), "Doing Gender, Gender and Society", Vol. 1, No. 2. (Jun.), s. 125-151.
- Yıldırım, K. (2011), "Osmanlı Çalışma Hayatında İşçi Örgütlenmesi ve İşçi Hareketlerinin Gelişimi (1870-1922)", *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü, s. 125-151.
- Yürür, S., Ünlü, O., Ünlü, S., (2015), "Toplumsal Cinsiyet Temelli Eşitsizlikler Ekseninde Kadının Duygusal Emeği", Taslak, S., Avcı, U., Dirlik, S., Şekerli, B., Türken, S., (der.) 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt-2 içinde (ss. 1025-1029). Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.



## 14. OTURUM

### “POZİTİF PSİKOLOJİ”

**İş Ortamında Pozitif Psikolojinin Çalışanları Güçlendirmedeki Rolü ve Bu Sürecin**

**Olumlu Örgütsel Davranışlara ve Psikolojik Sahiplenmeye Etkileri**

Öğr. Gör. Dr. Tuna Uslu, Öğr. Gör. Aral Noyan, Öğr. Gör. Dr. Gül Eser

**Hangarda Çalışmak: Psikolojik Sermayenin Bakım Teknisyenlerinin İş Tutum ve**

**Davranışlarına Etkisi**

Sait Gürbüz, Hilal Bozkurt Yıldırım, Ertan Derin

**İşyeri Güvenliğine Bakışta Akademik Eğitimin Rolü: Geleceğin**

**Yöneticilerini/Çalışanlarını Nasıl Yönlendiriyoruz?**

Doç. Dr. Hasan Tağraf, Arş. Gör. Ahmet Murat Özkan, Arş. Gör. Ali Oğuz Bayrakçıl,

Arş. Gör. Mustafa Bilgehan Kutlu

## İŞ ORTAMINDA POZİTİF PSİKOLOJİNİN ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRMEDEKİ ROLÜ VE BU SÜRECİN OLUMLU ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLARA VE PSİKOLOJİK SAHİPLENMEYE OLAN ETKİSİ

**Öğr. Gör. Dr. Tuna Uslu**

Gedik Üniversitesi, tunauslu@gmail.com

**Öğr. Gör. Aral Noyan**

İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi, aral.noyan@yeniuyuzil.edu.tr

**Öğr. Gör. Dr. Gül Eser**

Marmara Üniversitesi, guleser@marmara.edu.tr

### Özet

Bu çalışmanın temel amacı, örgütler yönünden birçok önemli sonuç üzerinde açıklayıcı etkiye sahip olduğu bilinen psikolojik sahiplenme olgusuna ilişkin anlayışımızı arttırmak ve detaylı bir araştırma modeli ile olgunun oluşum sürecini açıklığa kavuşturmadır. Psikolojik sahiplenme son dönemlerde sıklıkla araştırma konusun edilmekle beraber, öncellerine ilişkin araştırma bulgularının ve ortaya çıkış sürecine ilişkin bilgimizin sınırlı olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmada özellikle pozitif örgütsel davranış bakış açısıyla olumlu kişilik, olumlu liderlik, kurum yönetimi değişkenlerinin işte güçlendirme üzerinden olumlu örgütsel davranış üzerindeki etkisine, onun da psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Kolayda örnekleme yoluyla 235 kişiden toplanan anketlere ilişkin veri analizleri araştırma modelimizi istatistiki olarak kısmen desteklemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** olumlu kişilik, kurum yönetimi, pozitif psikoloji, işte güçlenme, olumlu örgütsel davranışlar, psikolojik sahiplenme

### 1.Giriş

Pozitif psikoloji, bireylerin olumlu davranış ve düşüncelerini içeren öznel yaşantıları ile ilgilidir. Bireysel düzeyde; işini severek yapma, akılcılık, sosyal beceriler, düzen algısı ve empati geliştirme gibi olumlu kişisel özelliklerle ilişkilendirilmektedir. Grup düzeyinde ise, sorumluluk duygusu, saygı, anlayış ve iş ahlakı gibi gruba ait vatandaşlık nitelikleri ile ilişkilendirilmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Özer, Topaloğlu ve Özmen, 2013; Yalçın 2015). Çalışanların işlerini sahiplenmelerinde örgüt ve yönetim desteğinin, katılımcı iş ve kurum ikliminin, karakteristik özelliklerin etkileri pek çok farklı kuramla ilişkilendirilmektedir. Farklı kişisel, ortamsal ve bağlamsal değişkenlerin ayrı ayrı psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi ayrıca araştırılmıştır (Diener ve Ryan, 2009; Yalçın 2015; Mercer ve Bilson, 1985; Rogg, Schmidt, Shull ve Schmitt, 2001; Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008; Hughes, Avey ve Norman, 2008; Walumbwa, Peterson, Avolio ve Hartnell 2010; Wooley, Caza ve Levy 2011 vs.). Ancak literatürde bu faktörleri içeren ve kuramsal yapılarını karşılaştıran çalışmaların az olması ve meta-analitik çalışmanın bulunmaması nedeniyle hangi değişkenin psikolojik sahiplenmeyi ne şekilde etkilediğini ve değişkenlerin aracılık etkilerini kıyaslayabileceğimiz nesnel sonuçlar kısıtlıdır. Buradan yola çıkarak hazırlanan bu çalışmanın amacı, psikolojik sahiplenme üzerinde etkili olan öncelleri ve bu öncellerin kendi aralarındaki etkileşimlerini kıyaslamaktır. Kuramsal olarak Tett ve Burnett (2003) çalışanın kişilik özelliklerinin de çalışma davranışlarını şekillendirerek onların davranışları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir ve araştırmanın altyapısı bu kurama dayandırılmıştır.

### 2.Çalışanların İşlerini Sahiplenmesini Sağlayan Etmenler

Örgütler, çalışanların bireysel özellikleriyle özdeşleştiği kadar benimsenir (Levinson, 1965). Bu da örgütteki olumlu algı ve davranışlarla yakından ilgilidir. Örgütlerdeki olumluluk geliştikçe bunun psikolojik çıktıları da çalışanlar üzerine yansımaktadır. Örneğin Tett ve Burnett (2003) kişilik özellikleriyle performansın etkileşimi üzerine kuramsal bir model geliştirmiştir. Bu etkileşimsel modele göre, çalışanın karakteristik özellikleri durumsal (örgütsel, sosyal ve görev düzeyinde) uyaranların aracı etkileriyle, çalışma davranışlarını şekillendirerek performansı etkilemektedir. Bu

modelden kişilik özelliklerinin, iş görenlerin kasıtlı davranışları belirleme kendi çalışma davranışlarını nitelendirmelerinde rol oynayabileceği anlaşılmaktadır (Tett ve Burnett, 2003). Yapılan araştırmalarda farklı durumlara uyum sağlama potansiyeli yüksek olan esnek mizaçlı çalışanların kendilerini işlerine daha fazla adadıkları görülmüştür (Schaufeli vd., 2006a). Snyder, Irving ve Anderson'a (1991) göre, olumlu örgütsel davranış altında çalışanlar bu olumlu durumu iş çıktılarına da yansıtırlar. Bu yansıma umutlu olmak ya da hedef belirlemek, hedefe ulaşma anlamında isteklilik, lidere saygı ya da liderin isteklerinin ve motive edici yönlendirme, esneklik ya da sorumluluğun her durumda kişiye ait olması ve de iyimserlik şeklinde kendisini gösterir (Youssef-Morgan ve Luthans, 2012). Bu da psikolojik sahiplenmeyi arttırmakta ve tercih edilen çalışan davranışını ve çalışan başarısını beraberinde getirmektedir (Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011). Tüm bu saptamalar kişilik özelliklerinin örgütsel davranışlar üzerinde önemli etkileri olduğunu, çalışanların psikolojik sahiplenmelerini de etkileyebileceğini göstermektedir.

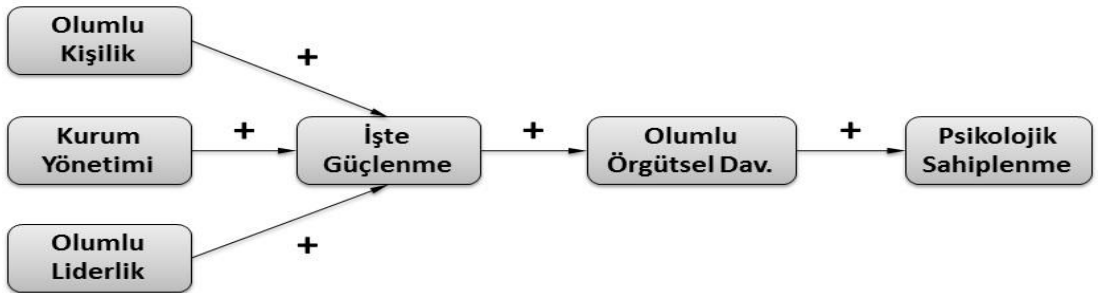
Araştırmanın bir başka önceli olan destekleyici bir örgüt ve yönetim yaklaşımı, örgüt içi insan ilişkilerinin pozitif olmasında etkilidir (Özdevecioğlu, 2003:116). Güçlenme algısı çalışanın belirli bir durum karşısında kontrolün ne kadar kendi elinde bulunduğuna dair olan inancıdır (Keller ve Dansereau, 1995). Dolayısıyla, yönetim uygulamalarının ne kadar destekleyici veya ne kadar kontrol edici olduğu ile çalışanların kendilerini ne kadar güçlü algıladıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Sigler ve Pearson (2000) iş görenlerini güçlendiren bir örgüt ikliminin çalışan psikolojisi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermişlerdir.

Küreselleşen dünyamızda örgütsel liderlik büyük önem taşımaktadır. Farklı örgütsel ortamlarda liderlerin olumlu ya da olumsuz davranış biçimleri kuruluşların yönetim biçimlerini de yansıtmaktadır (Youssef ve Luthans, 2012; Cameron, 2008; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Quinn 2003). Olumlu Liderlik herkes tarafından benimsenen olumlu davranışları içeren lider davranışlarını içerir ve özellikle de bir işletmedeki zor zamanlarda önemlidir. Staw ve Barsade (1993) tarafından yapılan pozitif liderlik konusunda bir araştırma sonucunda çalışanların “daha mutlu ve daha akıllı” bir liderliği, “daha mutsuz ama daha bilgece” bir yönetime tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Buna göre liderin pozitif davranışları arttıkça çalışanların da motivasyonu o oranda artmakta ve liderin karar verme, sorun çözebilme, sorunlara katlanma ve sosyal ilişkilerinde başarı sağlanmaktadır (Yousef Morgan ve Luthans, 2013). Watson, Wiese, Vaidya ve Tellegen (1999) tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, yüksek oranda pozitif liderlik davranışı, bu davranıştan etkilenen kişileri kendilerinden gurur duyma, yaptığı işi severek yapma ve hoşgörülü olma konularında etkilerken, negatif liderlik davranışı, bu davranıştan etkilenen kişileri kendini baskı altında hissetme, korku, düşmanlık ve sinirli bir ruh haline sürüklemektedir (Joseph, Dhanani, Shen, McHugh, McCord, 2015). Bir liderin örgütteki potansiyel olumluluğu ortaya çıkarması Luthans, Morgan-Youssef, Avey ve Norman'a (2007) göre, psikolojik nedenlerin ortaya çıkarılması, Lyubormisky'ye (2007) göre, kasıtlı yapılan davranışların belirlenmesi, Cameron'a (2008b) göre ise olasılıkların ortaya çıkarılması liderlerin olumlu liderlik davranışlarını geliştirmeye yardımcı olacaktır (Youssef-Morgan vd., 2013).

Tüm bu bilgiler ışığında araştırmamızın diğer önceli olan olumlu liderliğin de işte güçlenmeyi arttırmada önemli bir öncel olduğu ve olumlu örgütsel davranışı etkileyerek kişileri psikolojik sahiplenmeye yönelttiği savı araştırmamızda ele alınmaktadır.

Değişken arasındaki bu ilişkiler doğrultusunda oluşturulan kuramsal model Grafik'1 de aktarılmış, bu doğrultuda ilgili hipotez kurulmuştur.

**Grafik 1: Araştırmanın Modeli**



**H1:** Olumlu kişilik, kurum yönetimi ve olumlu liderlik, işte güçlenme aracılığıyla, olumlu örgütsel davranışları artırarak psikolojik sahiplenmeyi olumlu etkiler.

### 3.Araştırmının Yöntemi

Araştırmının görgül kısmı anket çalışması ile yürütülmüştür. Verilerin toplanması aşamasında kolayda örneklem yöntemiyle İstanbul'da çalışan çeşitli kademelerdeki çalışanlardan 235 adet anket veri olarak toplanmıştır.

Araştırmının anketinde bağımsız değişken "Olumlu Liderlik" Cameron (2008a) tarafından bir araya getirilen varsayımlarından derlenmiştir. Sırasıyla, "Kurum Yönetimi" için JCI Akreditasyon Standartları'nın (Joint Commission International, 2010) Organizasyonel Odaklı Standartlar başlığı altında bulunan "Kalite İyileştirme" (2010), "Liderlik, Yönetişim, Liderlik ve Yönlendirme" (2010) ile "İletişim ve Bilgi Yönetimi" bölümündeki (2010) ana maddeler ile Postmes, Tanis ve De Wit'in (2001) "Dikey Örgütsel İletişim" ile ilgili ifadeleri kullanılmıştır. "Olumlu Kişilik Özellikleri" olarak esnek mizaç (Strelau, 1997) ve şevk (Peterson ve Seligman, 2004) değişkenleri kullanılmıştır. "Güçlenme" ölçeği Spreitzer'den (1995) alınmış, "Psikolojik Sahiplenme" ölçeği ise Roccas (2002) ve Avey vd.'in (2009) ölçeklerindeki ifadelerle oluşturulmuştur. "Olumlu Örgütsel Davranışlar"ın ifadeleri Snyder ve arkadaşlarının kullandığı (1996) umut, Hong ve diğerlerinin (2012) çalışan umudu, Scheier ve Carver'in (1985) iyimserlik, Wagnild ve Young'ın (1993), Block ve Kremen'in (1996) ve Friborg ve diğerlerinin (2003) dayanıklılık, Parker'in (1998) öz yeterlilik envanterleri, Schaufeli ve arkadaşlarının (2006b) işe tutulmuşluk ifadeleri bir araya getirilerek ve araştırmacılar tarafından geliştirilen maddelerle bir araya getirilmiştir.

Ölçeklerin geçerliği ve güvenilirliğini tespit etmek amacıyla SPSS'de varimax döndürmesi ile keşifsel faktör ve Cronbach Alpha iç tutarlılık analizi uygulanmıştır. Bulgulara yönelik aşamalı ara değişken testleri ise farklı modeller sınanarak yapılmaktadır. Ara değişkenlerin aracılık rollerini belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem analizlerimize uyarlanmıştır.

### 4.Bulgular

Örneklemin demografik özellikleri şu şekildedir: katılımcıların 113'ü kadın, 122'si erkek ve ortalama yaş 34'dür. %57'si üniversite, %34'ü yüksek lisans/doktora ve kalan kısım da ilköğretim, ortaokul ve lise mezunlarından oluşan katılımcıların, çalıştıkları kurumda ortalama çalışma süreleri 7 yıl olup, bu çalışanlar ortalama 12 yıl çalışma hayatının içindedir. %43'ü kamu personeli, %57'si özel sektör çalışanı olan tüm katılımcıların %38'lik kısmı yönetici pozisyonunda bulunmaktadır.

Araştırmadaki hipotezin bir alt sayıltısı, "*Olumlu kişilik, işte güçlenme aracılığıyla, olumlu örgütsel davranışları artırarak psikolojik sahiplenmeyi olumlu etkiler*" şeklindedir. Olumlu kişiliğin, işte güçlenme (Model 1), olumlu örgütsel davranışlar (Model 2) ve psikolojik sahiplenme (Model 4) üzerinde olumlu etkisi olduğu, ancak sırasıyla bu ara değişkenler analize katılınca olumlu örgütsel davranışlar (Model 5, Sobel testi z değeri 10.40,  $p < .001$ ) ve psikolojik sahiplenme (Model 5, Sobel testi z değeri 9.82,  $p < .001$  ve Model 6, Sobel testi z değeri 12.88,  $p < .001$ ) üzerindeki doğrudan etkisinin azaldığı ve ortadan kalktığı görülmektedir (Tablo 1), hipotezimiz kısmi olarak desteklenmiştir. Olumlu kişilik, işte güçlenme aracılığıyla, olumlu örgütsel davranışları artırarak psikolojik sahiplenmeyi olumlu etkiler.

**Tablo 1: Bağımsız Değişken Olumlu Kişilik ve Bağımlı Değişken Psikolojik Sahiplenme Olmak Üzere Seri İki Ara Değişken İçin Oluşturulan Regresyon Modelleri**

|                           | Bağımlı Değişkenler |                             |                   |                       |                   |                   |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
|                           | İşte Güçlenme       | Olumlu Örgütsel Davranışlar |                   | Psikolojik Sahiplenme |                   |                   |
|                           | Model 1             | Model 2                     | Model 3           | Model 4               | Model 5           | Model 6           |
| Olumlu Kişilik            | .545***<br>(.065)   | .694***<br>(.054)           | .366***<br>(.052) | .540***<br>(.072)     | .147**<br>(.063)  | -.071<br>(.070)   |
| İşte Güçlenme             |                     |                             | .569***<br>(.043) |                       | .702***<br>(.053) | .410***<br>(.068) |
| Olumlu Örgütsel           |                     |                             |                   |                       |                   | .529***<br>(.087) |
| <b>Düz. R<sup>2</sup></b> | .294                | .480                        | .684              | .288                  | .624              | .708              |
| <b>F</b>                  | 96,625***           | 190,972***                  | 219,997***        | 88,717***             | 179,545***        | 151,976***        |
| <b>N</b>                  | 231                 | 207                         | 203               | 218                   | 216               | 188               |

\*\*\*p < 0.001, \*\*p < 0.01 ve \*p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde betaların altında

Hipotezimizin bir diğer alt sayıltısı, “Kurum yönetimi, işte güçlenme aracılığıyla, olumlu örgütsel davranışları artırarak psikolojik sahiplenmeyi olumlu etkiler” şeklindedir. Kurum yönetiminin, işte güçlenme (Model 7), olumlu örgütsel davranışlar (Model 8) ve psikolojik sahiplenme (Model 10) üzerinde olumlu etkisi olduğu, ancak sırasıyla bu ara değişkenler analize katılınca olumlu örgütsel davranışlar (Model 9, Sobel testi z değeri 7.71, p<.001) ve psikolojik sahiplenme (Model 11, Sobel testi z değeri 7.47, p<.001 ve Model 12, Sobel testi z değeri 9.93, p<.001) üzerindeki doğrudan etkisinin azaldığı görülmektedir (Tablo 2), hipotezimiz kısmi olarak desteklenmiştir. Kurum yönetimi, işte güçlenme aracılığıyla, olumlu örgütsel davranışları artırarak psikolojik sahiplenmeyi olumlu etkiler.

**Tablo 2: Bağımsız Değişken Kurum Yönetimi ve Bağımlı Değişken Psikolojik Sahiplenme Olmak Üzere Seri İki Ara Değişken İçin Oluşturulan Regresyon Modelleri**

|                           | Bağımlı Değişkenler |                             |                   |                       |                   |                   |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
|                           | İşte Güçlenme       | Olumlu Örgütsel Davranışlar |                   | Psikolojik Sahiplenme |                   |                   |
|                           | Model 7             | Model 8                     | Model 9           | Model 10              | Model 11          | Model 12          |
| Kurum Yönetimi            | .503***<br>(.046)   | .556***<br>(.045)           | .212***<br>(.039) | .650***<br>(.047)     | .307***<br>(.063) | .250***<br>(.043) |
| İşte Güçlenme             |                     |                             | .648***<br>(.047) |                       | .616***<br>(.049) | .322***<br>(.065) |
| Olumlu Örgütsel           |                     |                             |                   |                       |                   | .411***<br>(.072) |
| <b>Düz. R<sup>2</sup></b> | .250                | .306                        | .604              | .419                  | .678              | .750              |
| <b>F</b>                  | 78,259***           | 93,244***                   | 156,856***        | 158,507***            | 228,414***        | 188,539***        |
| <b>N</b>                  | 233                 | 210                         | 205               | 219                   | 217               | 189               |

\*\*\*p < 0.001, \*\*p < 0.01 ve \*p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde betaların altında

Hipotezimizin son alt sayıltısı, “Olumlu liderlik, işte güçlenme aracılığıyla, olumlu örgütsel davranışları artırarak psikolojik sahiplenmeyi olumlu etkiler” şeklindedir. Olumlu liderliğin, işte güçlenme (Model 13), olumlu örgütsel davranışlar (Model 14) ve psikolojik sahiplenme (Model 16) üzerinde olumlu etkisi olduğu, ancak sırasıyla bu ara değişkenler analize katılınca olumlu örgütsel davranışlar (Model 15, Sobel testi z değeri 7.73, p<.001) ve psikolojik sahiplenme (Model 17, Sobel testi z değeri 9.05, p<.001 ve Model 18, Sobel testi z değeri 12.89, p<.001) üzerindeki doğrudan etkisinin azaldığı

görülmektedir (Tablo 3), hipotezimiz kısmi olarak desteklenmiştir. Kurum yönetimi, işte güçlenme aracılığıyla, olumlu örgütsel davranışları artırarak psikolojik sahiplenmeyi olumlu etkiler.

**Tablo 3: Bağımsız Değişken Olumlu Liderlik ve Bağımlı Değişken Psikolojik Sahiplenme Olmak Üzere Seri İki Ara Değişken İçin Oluşturulan Regresyon Modelleri**

|                           | Bağımlı Değişkenler |                             |                   |                       |                   |                   |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
|                           | İşte Güçlenme       | Olumlu Örgütsel Davranışlar |                   | Psikolojik Sahiplenme |                   |                   |
|                           | Model 13            | Model 14                    | Model 15          | Model 16              | Model 17          | Model 18          |
| Olumlu Liderlik           | .463***<br>(.042)   | .498***<br>(.040)           | .173**<br>(.033)  | .622***<br>(.041)     | .306***<br>(.034) | .254***<br>(.033) |
| İşte Güçlenme             |                     |                             | .678***<br>(.046) |                       | .633***<br>(.047) | .346***<br>(.064) |
| Olumlu Örgütsel           |                     |                             |                   |                       |                   | .404***<br>(.071) |
| <b>Düz. R<sup>2</sup></b> | .211                | .245                        | .594              | .384                  | .682              | .754              |
| <b>F</b>                  | 60,854***           | 67,788***                   | 148,109***        | 132,038***            | 224,011***        | 189,747***        |
| <b>N</b>                  | 225                 | 207                         | 202               | 211                   | 209               | 186               |

\*\*\*p < 0.001, \*\*p < 0.01 ve \*p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde betaların altında

Genel olarak hipotezimiz, “*Olumlu kişilik, kurum yönetimi ve olumlu liderlik, işte güçlenme aracılığıyla, olumlu örgütsel davranışları artırarak psikolojik sahiplenmeyi olumlu etkiler*” şeklindedir (Grafik 1). Olumlu kişiliğin, kurum yönetiminin ve olumlu liderliğin, işte güçlenme, olumlu örgütsel davranışlar ve psikolojik sahiplenme üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu, ancak sırasıyla bu ara değişkenler analize katılınca olumlu örgütsel davranışlar ve psikolojik sahiplenme üzerindeki doğrudan etkilerinin azaldığı ve ortadan kalktığı görülmektedir, hipotezimiz desteklenmiştir. Olumlu kişilik, kurum yönetimi ve olumlu liderlik birlikte, işte güçlenme aracılığıyla, olumlu örgütsel davranışları artırarak psikolojik sahiplenmeyi olumlu etkiler. Bulgular, kurum yönetiminin, olumlu liderliğin ve kişilik özelliklerinin güçlenme üzerinde değişik etkilere ve etkileşimlere sahip olduğunu, çalışanların olumlu örgütsel davranışlarını farklı şekillerde artırdığını ve bu aracılıkla psikolojik sahiplenme üzerinde olumlu etkiye de sahip olduklarını göstermektedir.

## 5.Sonuç

Bu çalışmanın temeli Tett ve Burnett (2003) çalışanın kişilik özelliklerinin çalışma davranışları üzerinde etkili olduğu görüşü üzerine inşa edilmiş ve psikolojik sahiplenmenin öncellerini ve öncellerin kendi arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamıştır. Tett ve Burnett (2003) çalışan bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerinin örgütün durumsal özellikleri üzerinden performansı etkileyeceğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda kişilik örgütsel alandaki karar ve davranışlar üzerinde önemli bir etken olarak ele alınmıştır. Örneğin Schaufeli vd. (2006a) esnek bir mizaca sahip olan farklı koşullara uyum sağlama eğilimi yüksek olan çalışanların işe adanmışlıklarının da daha yüksek olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Snyder, Irving ve Anderson (1991) gibi araştırmacılar ise, olumlu örgütsel davranış altında çalışanların bu durumu iş çıktılarına yansıtacaklarını ve sorumluluk üstlenme gibi sonuçlar doğurabileceğini ifade etmişlerdir (Youssef-Morgan ve Luthans, 2012). Örgütte oluşan bu iklimin ise çalışanların psikolojik sahiplenmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir (Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011). Tüm bu varsayımlardan hareketle araştırmamızda olumlu kişilik psikolojik sahiplenmenin bir önceli olarak ele alınmıştır. Araştırma bulgularımız ise bahsi geçen varsayım ve bulguları destekler nitelikte olup “*olumlu kişilik, işte güçlenme aracılığıyla, olumlu örgütsel davranışları artırarak psikolojik sahiplenmeyi olumlu etkiler*” sonucunu göstermiştir. Bu durum kişiliğin güçlendirme, olumlu örgütsel davranışlar ve psikolojik sahiplenme üzerinde önemli bir etken olduğunu ortaya koymakta ve çalışan seçme ve yerleştirme süreçlerinde kişiliğin önemine bir kez daha dikkat çekmektedir.

Araştırmamızın bir diğer bağımsız değişkeni olarak ele alınan kurum yönetiminin psikolojik sahiplenme üzerinde etkisi de analizler sonucunda istatistiki olarak kısmen desteklenmiştir. Bu bulgu,

Özdevecioğlu (2003)'nın destekleyici bir örgüt ve yönetim yaklaşımının örgüt içindeki insan ilişkileri üzerindeki pozitif etkili olduğu görüşünü destekler niteliktedir. Son olarak olumlu liderliğin çalışanların motivasyon, (Yousef Morgan ve Luthans, 2013), kendilerinden gurur duyma, yaptığı işi severek yapma ve hoşgörülü olma (Joseph, Dhanani, Shen, McHugh, McCord, 2015) gibi davranışları üzerinde etkili olacağı görüşünden hareketle yapılan analizler sonucunda, olumlu liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkileri de kısmen doğrulanmıştır. Ayrıca bu çalışmanın bulguları güçlendirmenin psikolojik çıktılar üzerindeki etkisini gösteren Sigler ve Pearson (2000) araştırma bulguları ile de paralellik göstermekte ve güçlendirmenin psikolojik sahiplenme üzerinde açıklayıcı katkısını ortaya koymaktadır.

Genel olarak psikolojik sahiplenmenin öncellerinin olumlu kişilik, kurum yönetimi ve olumlu liderlik olduğu, bu değişkenlerin güçlendirme üzerinde olumlu örgütsel davranışlar üzerinde etkili olduğu ve olumlu örgütsel davranışların da psikolojik sahiplenmeyi arttırdığı araştırma bulgularımız ile desteklenmiş ve araştırma modelimiz istatistiki olarak kısmen doğrulanmıştır. Gelecekte yapılacak olan araştırmalar kişilik meselesini daha derinden ve farklı boyutları ile ele alabilir, farklı liderlik türlerinin yol açtığı yönetim tarzlarına ve bunun psikolojik sahiplenme üzerindeki etkilerini inceleyebilir.

### Kaynaklar

- Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M. ve Luthans, F. (2009) "Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity," *Leadership and Organization Development Journal*, 29 (1–2)
- Avey, J. B., Reichard, R., Luthans, F., & Mhatre, K. (2011). "Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors and performance" *Human Resource Dev. Quarterly*, 22, ss. 127–152.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Jou. of Personality and Social Psy.*, 51, ss. 1173-1182.
- Block, J. ve Kremen, A.M. (1996). "IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness", *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, ss. 349-61.
- Diener E. ve Ryan K (2009) Subjective well-being: A general overview. *South Africa Jou. Psy.*, 39, ss. 391-406.
- Cameron, K.S. (2008a) *Positive Leadership: Strategies for extraordinary performance*, Berrett-Koehler Publishers
- Cameron, K. S. (2008b). Paradox in positive organizational change. *Jou. of Applied Behavioral Science*, 44: 7–24.
- Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J.H. ve M. Martinussen (2003). "A new rating scale for adult resilience: What are the central protective resources behind healthy adjustment?", *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 12, ss. 65-76
- Hong, P.Y.P., Polanin, J.R. ve Pigott, T.D. (2012). "Validation of the Employment Hope Scale: Measuring psychological self-sufficiency among low-income jobseekers", *Research on Social Work*, 22, ss. 323-332.
- Hughes, L.W., Avey, J.B. ve Norman, S.M. (2008) "A Study of Supportive Climate, Trust, Engagement and Organizational Commitment" *Journal of Business & Leadership: Research, Practice and Teaching*, 4(2):51-59.
- JCI (2010). *Joint Commission International Accreditation Standards for Hospitals*, 4th Edition, ISBN: 978-1-59940-434-9
- Joseph, D., Dhanani, L., Shen, W., Mchugh, B. ve McCord M. (2015). Is a Happy Leader a Good leader? A Meta-Analytic Investigation of Leader Trait Affect and Leadership. *The Leadership Quarterly*, 26, ss. 558-577.
- Keller, T. ve Dansereau, F. (1995). Leadership and Empowerment. *Human Relations*, 48, ss. 127-146.
- Levinson, H. 1965. Reciprocraton: The relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 4.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, ss. 541–572.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Avey, J. B. (2008) "The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-employee Performance Relationship" *Jou. of Org. Beh.*, 29, ss. 219-238.
- Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: A new approach to getting the life you want*. New York: Penguin.
- Mercer, A. ve Bilson, K. (1985) "Factors Influencing Organizational Commitment by Physicians" *Academy of Management Proceedings*, ss. 72-76.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 18/2, ss. 113-130
- Özer P., Topaloğlu T. ve Özmen, Ö. (2013). "Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C:13 S:4, ss: 438-440
- Parker, S. (1998). "Enhancing role-breadth self efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions", *Journal of Applied Psychology*, 83, ss. 835–852
- Peterson, C. ve Seligman, M.E.P. (2004). *Character strengths and virtues: A classification and handbook*. NewYork: Oxford University Press/Washington, DC: American Psychological Association

- Postmes, T. Tanis, M. ve B. Wit (2001). "Communication and commitment in organizations: A social identity approach", *Group Processes Intergroup Relations*, 4 (3), ss. 227–246.
- Quinn, R.E. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, San Francisco: Berrett Koehler, ss. 48-65.
- Roccas, S. (2002). "The Effects of Status on Identification with Multiple", *Euro. Jou. of Soc. Psy.* 33, ss. 351–366.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C. ve Schmitt, N. (2001). "Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction", *Journal of Management*, 27, ss. 431-449.
- Seligman M.E.P. ve Csikszentmihalyi M (2000) *Positive psychology: An introduction*. *Am Psy.* 55 ss. 5-14.
- Schaufeli, W.B., Langelan, S., Bakker, A.B. ve L.J.P. vanDoornen (2006a). Burnout and work engagement: do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, Vol. 40 ss. 521–32.
- Schaufeli, W., Salanova, M. ve A.B. Bakker (2006b). "The measurement of Work Engagement With A Short Questionnaire: A Cross-National Study", *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 3, ss. 71–92.
- Scheier, M.F. ve Carver, C.S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies, *Health Psychology*, 4, ss. 219–47.
- Sigler, T.H. ve C.M. Pearson (2000). Creating an empowering culture. *Journal of Qua. Management*, 5, 27–52.
- Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology* (pp. 285–305). Elmsford, NY: Pergamon.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the work. *Ac. of Man. Jou. Vol:38, No:5*, ss. 1442–1465.
- Snyder, C.R., Simpson, S.C., Ybasco, F.C., Borders, T.F., Babyak, M.A. ve R.L. Higgins (1996). "Development and validation of the state hope scale", *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, ss. 321–35.
- Strelau, J. (1977). Behavioral mobility versus flexibility and fluency of thinking: An empirical test of the relationship between temperament and abilities. *Polish Psychological Bulletin*, 8, ss. 75-82.
- Tett, R.P. ve D.D. Burnett (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance, *Journal of Applied Psychology*, 88(3), ss. 500–517.
- Wagnild, G.M. ve H.M. Young (1993). "Development and psychometric evaluation of the resilience scale", *Journal of Nursing Measurement*, 1, ss. 165–178.
- Walumbwa, F.O., Peterson, S.J., Avolio, B.J. ve Hartnell, C.A. (2010) "An Investigation of the Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance" *Personnel Psychology*, 63, ss. 937-963.
- Watson D., Wiese D. Ve Vaidya J. (1999). The Two General Activation Systems of Affect: Structural Findings, Evolutionary Considerations and Psychobiological Evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 76, No. 5, ss. 828-838.
- Wooley, L., Caza, A. ve Levy, L. (2011). "Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender" *Journal of Leadership& Organizational Studies*, 18(4), ss. 438-448.
- Youssef- Morgan C. Ve Luthans F. (2012). Positive Global Leadership. *Journal of World Business* 47, ss. 539-547.
- Youssef-Morgan C. Ve Luthans F. (2013). Positive Leadership: Meaning and Application Across Cultures. *Organizational Dynamics*, 42, ss. 198-208.
- Yalçın, İ. (2015). "İyi Oluş ve Sosyal Destek Arasındaki İlişkiler: Türkiye’de Yapılmış Çalışmaların Meta Analizi", *Türk Psikiyatri Dergisi* 2015;26(1) ss. 21-32



## HANGARDA ÇALIŞMAK: PSİKOLOJİK SERMAYENİN BAKIM TEKNİSYENLERİNİN İŞ TUTUM VE DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

**Sait GÜRBÜZ**

Kara Harp Okulu  
sgurbuz@kho.edu.tr

**Hilal BOZKURT YILDIRIM**

Balıkesir Astsubay MYO  
hbozkurtyildirim@gmail.com

**Ertan DERİN**

THK Üniversitesi

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı; olumlu örgütsel davranış bağlamında, hava aracı bakım teknisyenlerinin sahip oldukları psikolojik sermaye düzeylerinin, onların iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), duygusal bağlılık ve iş tatmini seviyeleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Araştırmanın hipotezleri, Türkiye’de havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki 260 çalışandan oluşan bir örneklemde elde edilen verilerle test edilmiştir. Araştırma sonucunda, psikolojik sermayenin iş performansı, ÖVD, duygusal bağlılık ve iş tatmini üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik sermaye, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık, iş tatmini.

### 1. Giriş

Çalışmanın birey için ne anlama geldiği, örgütsel davranış alanında çalışma yapan araştırmacıların uzun süredir üzerinde durduğu ve halen hakkında kuramlar üretmeye çalıştığı önemli konulardan birisidir. Konunun, araştırmacılar arasında bu kadar önemli bir yer tutmasının nedeni, insan yaşamının büyük bir kısmını çalışma eyleminin kaplıyor olmasıdır (Güler, 2008). Örgütlerde “güçlü ve olumlu yanlara odaklanarak yönetim” şeklinde uygulamalarda yerini alan pozitif psikoloji, “pozitif örgütsel davranış” olarak adlandırılan ve çalışanlarda varolan pozitif gücü ve psikolojik sermaye unsurlarını ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışmak suretiyle, işyerinde performansta iyileşmeleri hedefleyen yaklaşımı beraberinde getirmektedir (Luthans, 2002). Son yıllarda oldukça ilgi çekici ve önemli bir kavram olarak karşımıza çıkan psikolojik sermaye, “bireyin pozitif psikolojik gelişme hali” olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007a: 3). Yapılan çalışmalar; çalışanların işle ilgili olumlu ve tatmin edici zihinsel düşüncelerini arttırmanın, kişisel ve örgütsel performansın artması, örgütsel başarının elde edilmesinde önemli bir etken olduğunu göstermektedir (Çetin vd., 2013). İnsan kaynağının anlaşılması, yönetilmesi ve geliştirilmesi konusunda psikolojik sermaye yeni bir bakış açısı getirmekte ve sahip olduğu özellikler kapsamında (pozitif, ölçülebilir ve eşsiz olması) araştırma tabanlı olduğu düşünülmektedir (Nelson ve Cooper, 2007; Luthans vd., 2007a). Ancak yapılan çalışmalara bakıldığında, çalışanların iş tutum ve davranışlarını belirlemede önemli bir faktör olan psikolojik sermayenin rolü üzerine araştırmalar sınırlıdır.

Örgüt içerisinde bireylerin sergilediği davranışlar, genellikle onların psikolojik durumlarına göre şekil almaktadır. Her sektörde önem kazanan insan kaynağı, günümüzde en çok ihtiyaç duyulan ulaşım yollarından birisi olan havacılık sektöründe de oldukça önem kazanmaktadır. Topluma sürekli, emniyetli ve güvenilir bir hava taşımacılığı hizmeti sunmanın en önemli yollarından biri, sağlam bir uçak bakım ve muayene sistemi kurulmasına bağlıdır (Gramopadhye ve Drury, 2000). Nitekim böylesine önemli bir sektörde çalışanların psikolojik durumlarının ne denli önemli olduğu, stres, tatminsizlik gibi tutumların kendisini ve çevresini nasıl etkilediği, özellikle son yıllarda yaşanan uçak kazalarında görülebilmektedir. Son dönemlerde uçak kazalarının makine veya teknoloji kaynaklı değil, insan kaynaklı olduğu (% 44’ü psikolojik problemler (Çetingüç, 2015)) ve birçok kişinin ölümüne neden olduğu anlaşılmıştır. Özellikle bakım faaliyetlerinin kazaya sebebiyet veren önemli faktörlerden olması (Gramopadhye ve Drury, 2000), hava araçlarının faaliyetlerine emniyetli bir şekilde devam etmesinde önemli paya sahip olan uçak bakım teknisyenlerinin psikolojik sermaye düzeylerinin önemli olduğunu düşündürmekte ve bu konuda bu işkolunu hedef alan araştırmaların bulunmadığı görülmektedir.

Bu çalışmada, psikolojik sermaye kavramının örgütsel tutumlara olan etkilerine odaklanılmaktadır. Uçak bakım teknisyenlerinin sahip oldukları psikolojik sermaye düzeyinin, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), duygusal bağlılık ve iş tatmini gibi tutum ve davranışlarına etkisi var mıdır? sorusu bu araştırmanın cevap aradığı temel sorudur.

## 2. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler

Psikolojik sermaye kavramının kuramsal temeli pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış konularına dayanmaktadır (Larson ve Luthans, 2006). Psikolojik sermaye kavramı, işyerlerinde çalışanların performansını arttırmak maksadıyla etkin olarak ele alınan insan kaynağı potansiyelinin geliştirilebilen, yenilenebilen ve ölçülebilen psikolojik kapasitesinin incelenmesine ilişkin uygulamalar olarak tanımlamak mümkündür (Luthans vd., 2002). Ayrıca psikolojik sermaye, bireylerin şimdiki zamanda sahip olduğu ve gelecek zamanda gelişim sağlayacağı özellikler bütünü olarak temel bir sermayeyi ifade etmekte ve dört alt boyuttan oluşmaktadır (Avey vd., 2008). Bunlar; öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılıktır.

Öz-yeterlilik, bireyin olası süreçleri yönetmek için ihtiyaç duyulan faaliyetlerin organize edilmesi ve ortaya konulmasında kendi yeteneklerine olan inancı olarak açıklanabilmektedir (Bandura, 1997). Öz-yeterlilik inancının yüksek olması, bireylerin kendilerine daha yüksek hedefler oluşturmalarına ve verdikleri kararlarda tutarlı olmalarına neden olarak, onların bilişsel süreçlerini ve motivasyonlarının daha da yüksek olmasını etkileyebilmektedir (Locke ve Latham, 1990).

Genellikle bir tutum veya kişilik özelliği olarak tanımlanan iyimserlik; bireyin yaşamında karşılaşacağı olaylara yönelik olumlu beklentilerdir. İyimser olan bireylerin, sağlıklı biçimde geliştirici davranışlar sergileyebilecekleri ve psikolojik iyi olma haliyle birçok alanda başarılı olabilecekleri belirtilmiştir (Carver ve Scheier, 1987).

Psikolojik sermayenin diğer bir boyutu olan umut, “gelecekte ulaşılması arzulanan ancak henüz ulaşılmamış hedeflere ulaşılacağına dair beklenti seviyesi” olarak da tanımlanabilmektedir (MacInnis ve Mello, 2005: 2). Jensen ve Luthans (2006) tarafından umut, bireylerin başarı duygusuna ilişkin olumlu (pozitif) motivasyon durumunu, hedeflere ulaşma yolunda bireyin gösterdiği çaba ve kararlılık ile bu hedeflere ulaşırken kullanabilecekleri alternatif yolların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır.

Psikolojik sermayenin son bileşeni olan dayanıklılık ise, “belirsizlik, çatışma, başarısızlık gibi durumların yanı sıra pozitif değişimlerin yaşandığı anlarla karşı karşıya gelinmesi durumunda dahi, üstlenilen görevin gerektirdiği çabayı göstermek ve bu çabayı arttırabilmek” olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002: 702). Dayanıklılık düzeyi yüksek bireyler, değişime ayak uydurma ve adaptasyon sağlama noktasında yetenekli bireylerdir (Luthans vd., 2007a). Dayanıklılık düzeyi yüksek olan bireylerin başarısızlık ya da engellenme durumlarında kendilerini yenileyebildikleri ve bu olumsuzluklarla baş edebilme gücünü kendilerinde buldukları ifade edilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004).

Genel olarak değerlendirildiğinde, olumlu düşüncelere sahip çalışanlar daha fazla gönüllü bir çaba ve fazladan rol davranışı (Avey vd., 2010), duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu (Luthans vd., 2008), örgüt koşullarına ve işine karşı pozitif tutum ve memnuniyet duygusu (Larson ve Luthans, 2006) sergilemektedirler. Bireyin olumlu düşüncelere sahip olması ve pozitif tutumlar sergileyebilmesi, sahip olduğu psikolojik sermaye yeteneği ve bu yeteneğin geliştirilmesi ile sağlanmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgüt içerisinde çalışanların güçlü yanlarına odaklanmak ve geliştirilmesi için teşvik etmek, onların beklenen performansı gösterebilmelerini, aynı zamanda örgüte bağlı ve tatmin düzeyi yüksek bireyler olabilmelerini etkileyebilmektedir.

Performans, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi” olarak tanımlanabilmektedir (Bingöl, 2003: 273). Bir çalışanın yaptığı iş neticesi aldığı doyum, onun işini sevmesini, örgüte olan bağlılığının artmasını, iş tatmini ve dolayısıyla iş performansının yükselmesini sağlamaktadır (Luthans vd., 2008). İş ile ilgili olumlu duygulara sahip bireylerin iş performansının yüksek olacağını söylemek mümkündür. Psikolojik sermaye, performansı sağlayan bilişsel ve motivasyonel süreçlerin tüm yönlerini kapsamaktadır (Luthans vd., 2007b). Bu nedenle, psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan işgörenlerin, hedeflerine ulaşmak için gerekli çabayı sarf ettikleri; iş ile ilgili bir sorun yaşadıklarında ise, engelleri aşmak için alternatif planlarının olduğu ve zorlukların üstesinden gelebilmek için performanslarını arttırdıkları düşünülmektedir (Luthans vd., 2007a). Bu bağlamda, yüksek psikolojik sermayeye sahip bireylerin performansının da yüksek olduğu söylenebilmektedir. Nitekim yapılan çalışmalarda da bu durumu desteklemektedir (Luthans vd., 2005; Luthans vd., 2008; Youssef ve Luthans, 2007; Erkuş ve Fındıklı, 2013). Bu bulgulardan hareketle;

*Hipotez 1: Uçak bakım teknisyenlerinin psikolojik sermaye düzeyleri, iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.*

ÖVD, “bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı (extrarole behavior) göstermesi” olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988). ÖVD, “Örgütün ödül sisteminde açıkça belirtilmeyen ancak etkin bir işleyişe destek veren, gönüllülük esasına bağlı bireysel davranışlar bütünü” olarak da ifade edilebilmektedir (Gürbüz, 2006: 50).

Genel olarak değerlendirildiğinde olumlu düşüncelere sahip çalışanların daha fazla ÖVD gösterdiği (Avey vd., 2010) ve psikolojik sermayenin arzu edilen iş tutumlarına yol açabileceği düşünülmektedir (Norman vd., 2010). Bunun nedeni, olumlu bir bireysel yapı olarak psikolojik sermayenin, başarıya ulaşmak için çeşitli yollara yönelme ve böylece iş tanımlarının ötesinde roller sergilemeye olanak sağlaması, bireyin kendi yeteneklerine güvenmesine, yeni yöntemler denemekten çekinmemesine, hedefe ulaşma yönünde esnek ve gelecek konusunda iyimser olmasına yol açmasıdır (Norman ve Avey, 2010). Dolayısıyla, yüksek psikolojik sermayeye sahip olan bireylerin, düşük psikolojik sermayeye sahip bireylere göre ÖVD sergilemeye daha yatkın oldukları söylenebilmektedir (Avey vd., 2010). Avey ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan çalışmada psikolojik sermayenin, olumlu örgütsel sonuçlarla aynı yönde ilişki olduğu belirtilmiş olup, bu bağlamda psikolojik sermaye ile ÖVD arasında olumlu yönde ilişki olduğu vurgulanmıştır. Bu bulgulardan hareketle;

*Hipotez 2: Uçak bakım teknisyenlerinin psikolojik sermaye düzeyleri, ÖVD’yi olumlu yönde etkilemektedir.*

Örgütsel bağlılık, “çalışanın örgüt ile psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda örgütte kalma yolunda duyduğu arzudur” (Gürbüz, 2006: 58). Allen ve Meyer (1990)’in modeli çerçevesinde, örgütsel bağlılığın bir boyutu olan duygusal bağlılık ise, çalışanların çalıştıkları kuruma ve örgüte karşı duygusal yakınlık hissetmesi ve onunla kendisini özdeşleştirmesi olarak tanımlanabilmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Çalıştıkları kuruma karşı duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, kurumlarının amaçlarını, hedeflerini kabul etmekte, kurumun amacı uğruna ortaklaşa hareket etme isteğinde bulunmakta ve kurumlarının başarısı için olumlu yönde performans gösterme eğilimi içerisinde bulunmaktadır (Gürbüz, 2006; Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Zorlu görevleri başarma konusunda kendine güvenen, geleceği konusunda iyimser olan, hedeflere ulaşmak için çaba gösteren ve engeller karşısında esnek olabilen bireylerin işlerine bağlı kaldığı düşünülmektedir. Larson ve Luthans’ın (2006), 74 fabrika işçisi ile yapmış oldukları bir çalışmada, psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada Luthans ve arkadaşları (2008), psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Luthans ve arkadaşlarının (2007a) yaptığı çalışma sonucunda, duygusal bağlılığın psikolojik sermaye ile yüksek korelasyona sahip olduğu vurgulanmış ve psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların işten ayrılmayı düşünmedikleri, işte kalma arzularının olduğu ve bu anlamda duygusal bağlılıklarının fazla olduğu sonucuna varılmıştır (Luthans vd., 2007a). Bu bulgulardan hareketle;

*Hipotez 3: Uçak bakım teknisyenlerinin psikolojik sermaye düzeyleri, duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.*

İş tatmini, “çalışanın işinden beklediği şeylerle işinin kendisine sunduğunu düşündüğü şeyler arasındaki ilişkiden oluşan bir fonksiyon” olarak tanımlanmıştır (Saari ve Judge, 2004: 395; Lund, 2003: 222). Psikolojik sermaye, çalışma motivasyonuna bir zemin oluşturmakta (Luthans vd., 2007b) ve iş tatmininin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Luthans, 2007a; Peterson vd., 2011). Psikolojik sermaye çalışanların işleri ile ilgili tutumlarını geliştirme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Gohel, 2012). Genel olarak psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların, işlerine karşı daha olumlu bir tutum besledikleri ve bu nedenle çalışma durumdan daha memnun oldukları bilinmektedir. İşgörenler, yeteneklerine inandığında ve elde edilecek sonuçlar hakkında iyimser olduğunda, onların işle ilgili olumlu duygular besledikleri ve dolayısıyla iş tatminlerinin arttığı düşünülmektedir (Shukla ve Singh, 2013). Larson ve Luthans (2006), psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Ayrıca, psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan iyimserlik ile iş tatmini arasında olumlu yönde ilişki olduğu ortaya konulmuş (Youssef ve Luthans, 2007), farklı bir çalışmada ise, psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan umut ve iyimserlik ile iş tatmini arasında olumlu yönde ilişki tespit edilmiştir (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Luthans ve arkadaşları tarafından (2008) üç farklı örneklem üzerinde yapılan diğer bir çalışmada psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında olumlu ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle;

*Hipotez 4: Uçak bakım teknisyenlerinin psikolojik sermaye düzeyleri, iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.*

### 3. Yöntem

#### 3.1. Örneklem:

Bu araştırma temel olarak, nicel araştırma desenleri içerisinde yer alan tarama (survey) araştırması yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, Türkiye’de havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde istihdam eden uçak bakım teknisyenleri oluşturmaktadır. Evrende yer alan uçak bakım teknisyenlerinin tümüne ulaşmadaki zorluk nedeniyle, kolayda örneklem tekniği kullanılarak Ankara’da farklı işletmelerde çalışan teknisyenler araştırmanın örnekleme dâhil edilmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın örneklemi, 260 katılımcıdan oluşmakta ve yaş ortalamaları 32.84 olup, % 6.2’si bayan, % 93.8’i ise erkektir. Kurumdaki ortalama çalışma süreleri ise, 14.78 yıldır.

#### 3.2. Veri toplama araçları:

Araştırmada veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Ankette yer alan ölçekler 5’li Likert formatında yapılandırılmıştır. İşgörenlerin örgütsel tutumlarını ölçmek için Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen yirmidört maddelik psikolojik sermaye (PsyCap) ölçeği, Williams ve Anderson (1991)’in yedi maddelik iş performansı ve altı maddelik ÖVD ölçeği, Meyer ve arkadaşlarının (1990) altı maddelik duygusal bağlılık ölçeği ve Spector (1985)’in geliştirdiği dokuz maddelik iş tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır.

#### 3.3. İşlem:

Araştırmanın verileri, IBM SPSS 22 ve LISREL 8.80 (Jöreskog ve Sörbom, 2006) paket programları ile analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek kullanılarak doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) (Jöreskog ve Sörbom, 2006) yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesinde ise korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmada öz-değerlendirme yöntemiyle elde edilen ölçeklerin öngörülen yapılarının, toplanan veri ile desteklenip desteklenmediği alternatifli modeller stratejisiyle yapılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2015). Söz konusu strateji doğrultusunda, öngörülen kuramsal yapı olan yedi faktörlü model (dört faktörlü psikolojik sermaye, tek faktörlü iş tatmini, tek faktörlü ÖVD ve tek faktörlü duygusal bağlılık); beş faktörlü model ile (dört faktörlü psikolojik sermaye ve tek faktörlü iş tutum ve davranışları) karşılaştırılmıştır. Toplanmış olan verilerin, hangi modele ne derecede uygun olduğuna ilişkin yapılan sınamada yedi faktörlü modelin ( $\chi^2 [N=260] = 2222.58; p < .005; \chi^2/df = 924; CFI = .92$  ve  $RMSEA = .074$ ) en iyi uyum iyiliği istatistiklerine sahip olduğu bulunmuştur (Hoyle, 1995). Bu bulgu, öz-değerlendirme yöntemiyle değerlendirilen ölçeklerin ayrışım geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

### 4. Bulgular

Araştırmaya dahil edilen değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları, Pearson korelasyon ve Cronbach alfa güvenilirlik değerleri Tablo 1’de görülmektedir. Araştırma kullanılan ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarının sosyal bilimlerde genel kabul gören değer olan .70’in (Gürbüz ve Şahin, 2015) üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon değerine bakıldığında ise psikolojik sermaye ile iş performansı ( $r = .480; p < .01$ ), ÖVD ( $r = .503; p < .01$ ) duygusal bağlılık ( $r = .405; p < .05$ ) ve iş tatmini ( $r = .350; p < .01$ ), değişkenleri arasında olumlu yönde ve anlamlı düzeyde ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

**Tablo 1. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri**

| Değişkenler           | Ort. | SS   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5     |
|-----------------------|------|------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 1. Psikolojik sermaye | 3,62 | 0,56 | (.85)  |        |        |        |       |
| 2. İş performansı     | 4,06 | 0,64 | .480** | (.80)  |        |        |       |
| 3. ÖVD                | 3,66 | 0,9  | .503*  | .330** | (.84)  |        |       |
| 4. Duygusal bağlılık  | 2,74 | 1,1  | .405** | .217** | .645** | (.92)  |       |
| 5. İş tatmini         | 2,79 | 0,79 | .350** | .122*  | .484** | .627** | (.76) |

Not: \*\*\* $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .  $n = 260$ . Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayısıdır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmış ve kurulan regresyon modelleri Tablo 2’de sunulmuştur. Kurulan hiyerarşik regresyon modellerinin birinci

adımlarında yaş ve örgütteki çalışma süresi analize dâhil edilerek kontrol altına alınmış; daha sonra da ikinci adımlarda bağımsız değişken olan psikolojik sermayenin, iş tutumlarına etkisi incelenmiştir. Tablo 2’de gösterildiği üzere, ikinci adımlarda regresyon modeline eklenen psikolojik sermaye değişkeninin, iş performansını ( $\Delta R^2 = .231$ ,  $p < .001$ ), ÖVD’yi ( $\Delta R^2 = .254$ ,  $p < .001$ ), duygusal bağlılığı ( $\Delta R^2 = .169$ ,  $p < .001$ ) ve iş tatminini ( $\Delta R^2 = .130$ ,  $p < .001$ ) anlamlı düzeyde ve olumlu yönde yordadığı görülmüştür. Bu bulgular neticesinde araştırmanın dört hipotezi de desteklenmiştir.

**Tablo 2. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

| Değişkenler        | İş performansı |       |              | ÖVD     |       |              | Duygusal bağlılık |       |              | İş tatmini |       |              |
|--------------------|----------------|-------|--------------|---------|-------|--------------|-------------------|-------|--------------|------------|-------|--------------|
|                    | $\beta$        | $R^2$ | $\Delta R^2$ | $\beta$ | $R^2$ | $\Delta R^2$ | $\beta$           | $R^2$ | $\Delta R^2$ | $\beta$    | $R^2$ | $\Delta R^2$ |
| <b>Adım 1</b>      |                | .00   | -            |         | .00   | .002         |                   | .01   | .021         |            | .07   | .08          |
| <b>Kontrol</b>     |                | 8     |              |         | 6     |              |                   | 4     |              |            | 3     |              |
| Yaş                | .016           |       |              | 0       |       |              | -.016             |       |              | -.129      |       |              |
| Çalışma süresi     | .023           |       |              | .058    |       |              | -.147             |       |              | -.176      |       |              |
| <b>Adım2</b>       |                | .22   | .231**       |         | .24   | .254**       |                   | .18   | .169**       |            | .20   | .130**       |
|                    |                | 2     | *            |         | 7     | *            |                   | 1     | *            |            | 1     | *            |
| Psikolojik sermaye | .481**         |       |              | .505**  |       |              | .411**            |       |              | .360**     |       |              |
|                    | *              |       |              | *       |       |              | *                 |       |              | *          |       |              |

Not: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .  $n = 260$ . Düzeltilmiş  $R^2$  değerleri raporlanmıştır. Beta ve  $\Delta R^2$  değerleri ikinci adımdan alınmıştır.

### 3. Tartışma ve Sonuç

Elde edilen bulgular neticesinde; psikolojik sermayenin; uçak bakım teknisyenlerinin iş performansı, ÖVD, duygusal bağlılık ve iş tatminleri üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, psikolojik sermayesi yüksek olan bireylerin; iş performansı ve ekstra rol davranışlarının da daha yüksek olduğu, çalışmakta oldukları kuruma daha yüksek oranda bağlılık duydukları ve işlerinden daha fazla memnun oldukları anlamına gelmektedir.

Psikolojik sermaye üzerinde daha önce yapılan çalışmalarla tutarlı olarak (Avey vd., 2010; Avolio vd., 2007; Luthans vd., 2007a; Luthans vd., 2008), bu çalışmadan elde edilen bulgular psikolojik sermayenin, çalışanların iş performansı ve tutumlarına etkisi olduğu düşüncesini desteklemektedir. Dolayısıyla Türkiye’de farklı bölgelerdeki havayolu işletmelerinde uygulanan bu çalışma, psikolojik sermayenin iş performansı, ÖVD, duygusal bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyerek daha önce yapılmış olan çalışmaları genişletmektedir. Psikolojik sermaye üzerine yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu batılı ülkelerde yürütüldüğünden, Türkiye’de psikolojik sermaye üzerine yapılan sınırlı sayıdaki çalışmalara ek olarak havacılık sektöründe gerek işe alım sürecinde, gerekse örgütte çalıştığı süreç içerisinde, bireylerin psikolojik sermaye düzeylerinin dikkate alınması adına, uygulamalara ve akademisyenlere yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın bir diğer katkısı da, psikolojik sermayenin, havacılık sektöründe çalışanların, arzulanan iş tutum ve davranışlarını açıklama konusunda kritik bir rol oynayabileceğine işaret etmesidir. Ayrıca psikolojik sermaye, eğitim yoluyla geliştirilebildiğinden (Luthans vd., 2008; Luthans vd., 2010) bu çalışmanın, havacılık sektöründe çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmek adına insan kaynakları geliştirme programlarının tasarlanmasına teşvik etmesi ve böylece çalışanların kritik iş tutumlarının geliştirilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk kısıtı, iş performansı haricinde tüm değişkenlerin öz-değerlendirme yoluyla değerlendirilmesidir. Yapmış olduğumuz çalışma kesitseldir. Nedensellik kurmak adına, ileride yapılacak araştırmalarda, psikolojik sermaye ile iş tutum ve davranışlarını inceleyen boylamsal bir araştırma tasarımı oluşturulabilir. İkinci olarak, örneklemin % 93.8’i erkeklerden oluşmakta ve Türkiye’deki farklı havayolları şirketlerindeki uçak bakım teknisyenlerinden oluşmaktadır. Havayollarına ilişkin diğer mesleklerin (ör: pilotlar, kabin mürettebatı) yanında, farklı kültürler ve bayan çalışanlar da bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini güçleştirebilmektedir. Psikolojik sermaye ile birlikte; özsayı (Hobfoll, 2002), yaşam deneyimleri ve psikolojik esenlik (Youssef ve Luthans, 2009) gibi diğer kişisel değişkenler de çalışanlara ilişkin tutumsal sonuçların anlaşılmasında kilit bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, ileride yapılacak olan çalışmaların, bu gibi öncüllerin havayolları çalışanlarının iş tutum ve davranışları üzerindeki etkisini incelemesi de gerekmektedir.

#### Kaynakça:

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Aontinuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), ss. 1-18.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Luthans, F. (2008), "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), ss. 48-70.
- Avey, J. B., Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2010), "The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors", *Journal of Management*, 36(2), ss. 430-452.
- Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007), "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction", *Personnal Psychology*, 60, ss. 541-572.
- Bandura, A. (1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Newyork.
- Bingöl, D. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Carver, C. S. ve Scheier, M. E. (1987), "Dispositional Optimism and Physical Well-Being: The Influence of Generalized Outcome Expectancies on Health", *Journal of Personality*, 55(2), ss. 169-210.
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, N. (2013), "Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(3), ss. 95-107.
- Çetingöç, M. (2015), *Pilot İntiharları*, <http://www.sh-akademi.org/> (Erişim tarihi: 10.08.2015).
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013), "Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42, 2, ss. 302-318.
- Gohel, K. (2012), "Psychological Capital as a Determinant of Employee Satisfaction", *International Referred Research Journal*, 3 (36), ss. 34-37.
- Güler, B. K. (2008), *Pozitif Psikoloji Bakış Açısından Çalışma Mutluluğu, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, Ed. Tarık Solmuş, Epilson Yayınları, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3, 1, ss. 48-75.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012), "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü", *Journal of the School of Business Administration, Istanbul University*, 41(2), ss. 189-213.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-Felsefe-Yöntem-Analiz*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gramopadhye, A. K. ve Drury, C. G. (2000), *Human Factors in Aviation Maintenance: How We Got to Where We are*, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 26(2), ss. 125-131.
- Hobfoll, S. E. (2002), "Social and Psychological Resources and Adaptation", *Review of General Psychology*, 6(4), ss. 307.
- Hoyle, R. H. (1995), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications*, Sage Publications, London.
- Jensen, S. M. ve Luthans, F. (2006), "Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership.", *Journal of Managerial Issues*, ss. 254-273.
- Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (2006), "LISREL 8.80 for Windows [Computer Software]. Lincolnwood", IL: Scientific Software International.
- Larson, M. ve Luthans, F. (2006), "Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), ss. 75-92.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (1990), "Work Motivation and Satisfaction: Light at the end of the Tunnel", *Psychological Science*, 1(4), ss. 240-246.
- Lund, D.B. (2003), "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (3), ss. 219-236.
- Luthans, F. (2002), "The Need For and Meaning of Positive Organization Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), ss. 695-706.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004), "Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, 33(2), ss. 143-160.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007a), "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction", *Personnal Psychology*, (60), ss. 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007b), "Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior", *Positive Organizational Behavior*, ss. 9-24.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Avey, J. B. (2008), "The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate - Employee Performance Relationship", *Journal of Organizational Behavior*, 29, ss. 219 -238.
- Luthans, F., Avey, J. B. ve Patera, J. L. (2008), "Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital", *Academy of Management Learning and Education*, 7(2), ss. 209-221.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. ve Peterson, S. J. (2010), "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital", *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), ss. 41-67.
- MacInnis, D. J. ve Mello, G. E. (2005), "The Concept of Hope and Its Relevance to Product Evaluation and Choice", *Journal of Marketing*, 69(1), ss. 1-14.

- Nelson, D. ve Cooper, C. L. (Eds.). (2007), Positive Organizational Behavior, Sage, London.
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L. ve Pigeon, N. G. (2010), "The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Citizenship and Deviance Behaviors", Journal of Leadership and Organizational Studies, 17, ss. 380-391.
- Organ, D. (1988), Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington Books, MA: Lexington.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Zhang, Z. (2011), "Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach", Personnel Psychology, 64(2), ss. 427-450.
- Saari, L. M. ve Judge, T. A. (2004), "Employee Attitudes and Job Satisfaction", Human Resource Management, 43 (4), ss. 395-407.
- Shukla, A. ve Singh, S. (2013), "Psychological Capital and Citizenship Behavior: Evidence from Telecom Sector in India", Indian Journal of Industrial Relations, 49(1), ss. 97.
- Spector, P. E. (1985), "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", American Journal of Community Psychology, 13(6), ss. 693-713.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-Role Behaviors", Journal of Management, 17(3), ss. 601-617.
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007), "Positive Organizational Behavior in the Workplace the Impact of Hope, Optimism and Resilience", Journal Of Management, 33(5), ss. 774-800.
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2009), "Positive Workplaces", Handbook of Positive Psychology, (Eds.) C. R. Snyder and S. J. Lopez, Oxford University Press, Oxford.

## İŞYERİ GÜVENLİĞİNE BAKIŞTA AKADEMİK EĞİTİMİN ROLÜ: GELECEĞİN YÖNETİCİLERİNİ/ÇALIŞANLARINI NASIL YÖNLENDİRİYORUZ?

**Doç. Dr. Hasan TAĞRAF**

Cumhuriyet Üniversitesi İkt. ve İd. Bil. Fak. (htagraf@cumhuriyet.edu.tr)

**Arş. Gör. Ahmet Murat ÖZKAN**

Cumhuriyet Üniversitesi İkt. ve İd. Bil. Fak. (amozkan@cumhuriyet.edu.tr)

**Arş. Gör. Ali Oğuz BAYRAKÇIL**

Cumhuriyet Üniversitesi İkt. ve İd. Bil. Fak. (alioguzb@yahoo.com)

**Arş. Gör. Mustafa Bilgehan KUTLU**

Cumhuriyet Üniversitesi İkt. ve İd. Bil. Fak. (mbkutlu@msn.com)

### ÖZET

Ülkemiz, ölümlü ve yaralanmalı iş kazalarında ekonomik gelişmişliği ve kalkınma seviyesi ile orantısız olarak dünya sıralamasının üst sıralarında yer almaktadır. Rapor edilen kazalarda her yıl yaklaşık 1000'den fazla çalışan -2013 yılında 1235- (Cumhuriyet, 13 Ocak 2014) hayatını kaybetmekte, binlerce kişi ise yaralanmaktadır. Türkiye'de her saat 80 iş kazası yaşanmakta, yılda 706 bin çalışan iş kazası gerçeği ile yüzleşmektedir (TÜİK, 2013). Özetlemek gerekirse, iş kazaları örgüt iklimine zarar veren, işçi-işveren arasındaki gerilimi arttıran, çalışanları psikolojik ve/veya fiziksel olarak yıpratıcı olaylardır. İş kazalarının üstesinden gelmek, işyeri güvenliğinin sağlanması ve çalışan sağlığına her şeyin ötesinde öncelik verilmesi ile mümkündür. Ayrıca, işyeri güvenliğinin sağlanması ve çalışan sağlığının ön plana taşınmasında eğitimin rolü büyüktür. İşletmecilik, iktisat ve çalışma ekonomisi gibi alanlarda eğitim veren ve geleceğin yöneticilerini ve çalışanlarını yetiştiren üniversite bölümlerinin konu ile ilgili eğitim programları ve ders içerikleri de, bize göre çalışan sağlığı ve işyeri güvenliği eğitimi kapsamındadır. Bu çalışmanın amacı, üniversitelerimizin Çalışma Ekonomisi (Ç.E.E.İ.) ve İşletme bölümlerinde verilen eğitimlerin öğrencilerimizin işyeri güvenliği meselesine bakışını nasıl yönlendirdiğini ortaya koymaktır. Bu kapsamda her iki bölümden de birinci ve dördüncü sınıf öğrencileri seçilerek, işyeri güvenliği ile ilgili sorular içeren bir ankete tabi tutulmuşlardır. Anket sonuçlarına göre, bölümler arası farklılıklar ve aynı bölüm öğrencilerinin birinci sınıftan dördüncü sınıfa gelene kadar geçirdikleri değişim bulgular kısmında irdelenmiştir.

### 1. İşyeri Güvenliği Kavramı

Ekonomik gelişmişlik ve refahın ilk adımını sanayileşme olarak ele alırsak, ikinci adımı bu sürecin yarattığı sosyal ve çevresel sorunların azaltılması olacaktır diyebiliriz. Bu anlamda iş kazaları ve meslek hastalıklarının yarattığı sosyoekonomik kayıpların azaltılması gelişmişliğin bir göstergesidir (Yılmaz, 2009'dan akt. Karacan ve Erdoğan, 2011:103). 1700'lerin son döneminde itibaren buharlı makinelerin icadı ve fabrikalarda kullanılması ile yoğun üretim imkânına kavuşan işverenler sadece bir üretim faktörü ve maliyet unsuru olarak gördükleri çalışanlarını uzun saatler boyunca ve ağır fiziksel şartlar altında çalıştırmaktan çekinmemişlerdir. Kârını en yükseğe çıkarmak için maliyetleri oldukça düşük tutmaya çalışan işverenler, devlet müdahalesinin de olmaması nedeni ile işçiler için herhangi bir iş güvenliği tedbiri almaksızın üretimlerini sürdürmüşlerdir. Bu süreç, zamanla işçiler arasında hastalıklara ve iş kazalarının artmasına sebep olmuştur. Sanayileşmenin tam gaz devam ettiği ülkelerde işçiler ciddi sağlık problemleri ile yüz yüze gelmişlerdir. Toplumun büyük bir kısmını oluşturan işçilerin sağlıksız koşullarda çalışması, hem işçi hem işveren hem de toplumsal barış ortamı ve kapitalist ekonomi için büyük bir sorun oluşturmuştur (Karacan ve Erdoğan, 2011:103). Sovyet Rusya'dan yükselen devrimin ayak sesleri ve sanayileşmiş ülkelerdeki işçilerin sendikal örgütlenmeleri kamu ve özel sektör yöneticilerinin çalışanların güvenlik ve refah gibi sorunlarına eğilmelerine neden olmuştur. Uluslararası çalışma örgütü (ILO) temel metinlerinin hazırlanmasının temel nedeni insancıl bir "Anayasa" hazırlamak olsa da, özellikle Sovyet Devriminin yarattığı sosyal etkilerin kapitalist ve sanayileşmiş Batı ülkelerine sıçraması engellenmek istenmiştir. Bir diğer neden ise ekonomik olmuştur. Sömürgeciliğin kalkması, sosyal devlet anlayışının ön plana çıkması, kazanılan işçi hakları, iş kazaları ve meslek hastalıklarına ilişkin çalışmalar özellikle 1960'lı yıllardan sonra hızla artmıştır.



1970’li yıllarda iş yeri sağlığı ve güvenliğini temel alan yasal düzenlemelerle hızlanan gelişmeler; ürün güvenliğinin ve zararlı maddelerin kullanımının yanı sıra, binaların ve endüstriyel süreçlerin tasarım ve kullanım güvenliği gibi konuların da bu kavram içinde ele alınmasına neden olmuştur. Bunun sonucu olarak, işçi sağlığı ve iş güvenliğinin ileri düzeyde sağlanması, tüm ileri ülkelerde, en öncelikli konular arasına girmiştir (Tüzüner vd.’den akt. Karacan ve Erdoğan, 2011:104).

İşçi sağlığı ve iş güvenliği hem çalışanlar hem de işverenler açısından önemlidir. Çalışanlar penceresinden bakıldığında iş sağlığı ve güvenliği onları ve ailelerini doğrudan ilgilendiren bir husus olarak göze çarpmaktadır. Çünkü onların iş ortamında yaşamları ve gelecekleri risk altındadır. Çalışanların endüstrileşmenin yol açtığı tehlikelerden korunması gereği ortaya çıkmıştır. Çünkü iş kazası ve meslek hastalıkları işçiyi gelirinden yoksun bırakma tehlikesi yanında onun gelirinde bir azalmaya ya da işsiz kalmasına neden olabilir. Dahası iş kazası veya meslek hastalığı sonucu işçinin sakat kalması veya ölümü durumunda ailesi de maddi ve manevi kayıplara uğrayacaktır. Diğer taraftan medeni ve modern bir toplumda bir işverenden personelin sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma ortamı sağlaması beklenir. Bu beklenti, hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan, hem de verimliliği artırma gayesinden kaynaklanır. Personelin sağlık ve güvenliğinin korunması eylemi, onları çevresel kirlilikler, yüksek gürültü düzeyleri, korumasız makine, radyasyon vb. gibi tehlikelerden koruyan bir çalışma çevresi yaratmayı içerir (Bingöl, 2006:528-530). Bu çalışma çevresi oluşturulduğunda işçi-işveren uzlaşısının bir ayağı da sağlamlaştırılmış olur.

## **2. İşyeri Güvenliğine Bakışta Akademik Eğitimin Rolü**

İşyeri güvenliğinin sağlanması ve çalışan sağlığının ön plana taşınmasında eğitimin rolü büyüktür. İşin niteliğine ve boyutuna göre değişen ve genellikle işveren ya da işveren tarafından görevlendirilen kuruluşlarca gerçekleştirilen eğitimlerin yanı sıra, kamu kuruluşlarınca düzenlenen genel içerikli eğitimler, işbaşında gerçekleştirilen oryantasyon vb. faaliyetler, kitle iletişim araçları yoluyla yürütülen genel bilgilendirme faaliyetleri de bu eğitim çabalarının bir kısmını oluşturmaktadır. İşletmecilik, iktisat ve çalışma ekonomisi gibi hususlarda eğitim veren ve geleceğin yöneticilerini ve çalışanlarını yetiştiren üniversite bölümlerinin konu ile ilgili eğitim programları ve ders içerikleri de, bize göre çalışan sağlığı ve işyeri güvenliği eğitimi kapsamındadır. Bu araştırmada da, ülkemizde örnekleri yaygın olarak görülen iki akademik bilim dalı üzerinden, işyeri güvenliğine bakışta eğitimin rolü üzerinde durulmaktadır.

Çalışma bazı temel varsayımlar üzerine kuruludur: (1) Birinci sınıf öğrencileri, kavram ile ilgili değerlendirmeleri baz alınarak daha yüzeysel ve akademik bir yönlendirmeden uzak boş bir levha olarak varsayılırken, dördüncü sınıf öğrencilerinin ise işyeri güvenliği ile ilgili müfredatı da ve hukuksal mevzuatı da içeren dört yıllık bir eğitimin sonucunda daha rafine ve tutarlı bir duruş sergileyecekleri varsayılmaktadır. (2) Ankete tabi tutulan dördüncü sınıf öğrencileri, kendi bölümlerindeki birinci sınıf öğrencilerinin dört yıl sonraki hallerini yansıtmaktadırlar. (3)Cumhuriyet Üniversitesindeki ders içerikleri ve programı baz alınarak; İşletme bölümünde verilen eğitimin sermaye ve/veya yönetim odaklı, Ç.E.E.İ. bölümü ders içeriklerinin ise emek(çi) odaklı olduğu ve öğrencileri bu doğrultuda etkileyecekleri varsayılmıştır.

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, geleceğin beyaz yakalılarını yetiştirdiğini düşündüğümüz iktisadi ve idari bilimler fakültelerinin Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ile İşletme bölümlerinde dört yıl süresince verilen eğitimin, öğrencilerin işyeri güvenliği olgusuna bakışlarını nasıl etkilediğini gözlemlemektedir. Her iki bölümden de, birinci ve dördüncü sınıf öğrencileri seçilmiştir. Bu seçimin amacı dört yıllık bir süreç sonucunda her iki bölüme mensup öğrencilerin işyeri güvenliği konusundaki bakışının nasıl değiştiğini ve bu değişimin bölümler bazında nasıl farklılaştığını ortaya koyabilmektir. Ek olarak, bazı alt araştırma soruları da mevcuttur. Henüz birinci sınıfta okuyan ve “boş levha” olarak varsaydığımız öğrencilerin işyeri güvenliğine bakışı (işçi-işveren ekseninde) nasıldır? Dört yıllık bir süreçte, yukarıda bahsedilen bölümlerin eğitim-öğretim müfredatları öğrencileri (eğer bir kayma var ise) hangi eksene kaydırmaktadır? İşletme ve Ç.E.E.İ. bölümlerinin dört yıl boyunca verdiği eğitimler sonucu öğrencilerin işyeri güvenliğine bakışındaki değişimde anlamlı bir farklılık mevcut mudur?

Çalışma daha ziyade betimleyici bir nitelikte tasarlanmış olmakla birlikte, bazı hipotezlerin kurulmasının çalışma sonuçlarının anlaşılmasına ve değerlendirilmesine yardımcı olacağı düşünülmüştür:

**Hipotez (1):** Birinci sınıf öğrencilerinin bölümler itibariyle iş güvenliği kavramına bakışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Hipotez (2):** Dördüncü sınıf işletme bölümü öğrencilerine göre işyeri güvenliğinin tesis edilmesinde esas sorumluluk çalışanlarda iken, dördüncü sınıf Ç.E.E.İ. bölümü öğrencilerine göre iş güvenliğini ve sağlığını tam olarak sağlamak işverenlere düşmektedir.

### 2.1.1. Araştırma Yöntemi

Araştırma verileri, yüz yüze anket yöntemi ile elde edilmiştir. Kullanılan anket, ikisi iş deneyimi ve akademik bölüm ile alakalı olmak üzere toplam 30 soru içermektedir. Sorular hazırlanırken Hayes vd. (1998) tarafından geliştirilen iş güvenliği ölçeği (Work Safety Scale) ve Williamson vd. (1997) tarafından geliştirilen güvenlik iklimi (Safety Climate) ölçeklerinden faydalanılmıştır. Ölçekteki soruların bir kısmı seçilerek ankete aktarılmış, öğrencilerden kendilerini akademik bölümleri ile alakalı olarak gelecekte görmek istedikleri bir pozisyonda hayal ederek, soruları bu hayale uygun olarak cevaplamaları istenmiştir. Öğrenciler şu an bir işte çalışmadıkları için, ölçeklerdeki mevcut iş ve işyerinde uygulanan güvenlik programları ile ilgili sorular ankete eklenmemiştir. Bunun yerine ekip arkadaşları, yönetim ve genel olarak işgörenlerle ilgili soruların ankete eklenmesi üzerinde durulmuştur. Bölümler arasındaki farklılıkların karşılaştırılmasında t testi ve ANOVA analizlerinden faydalanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS yazılımının 22.0 sürümü kullanılmıştır.

Kullanılan anketin güvenilirlik analizi aşağıdaki gibidir.

**Tablo 1: Anket Güvenilirliği**

| Cronbach's Alpha | Madde Sayısı |
|------------------|--------------|
| 0,758            | 28           |

### 2.1.2. Örneklem

Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesinin İşletme ve Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümlerinde eğitim gören birinci ve dördüncü sınıf öğrencileri çalışma örneklemini oluşturmaktadırlar. Her iki bölümden toplam 294 öğrenciye çalışma kapsamında bir anket uygulanmıştır.

### 2.2. Bulgular

Araştırma sonuçlarına göre, birinci sınıf öğrencilerinin iş sağlığı ve güvenliğine bakışlarında, bölümler itibariyle anlamlı ve bütüncül bir farklılıktan söz etmek güçtür. Bununla birlikte, bazı sorulara verilen cevaplarda İşletme ve Ç.E.E.İ. birinci sınıf öğrencilerinin kayda değer bir farklılık gösterdiği söylenebilir. Aşağıda bu sorular ve bölümler itibariyle ortalamalar verilmiştir.

**Tablo 2: İşletme ve Ç.E.E.İ. 1.Sınıf Öğrencilerinin İşyeri Güvenliğine Bakışının Karşılaştırılması (t)**

|                                                                                                                     | t      | df      | Sig.<br>(2-tailed) | Mean Difference |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|--------------------|-----------------|
| Eğer işçi iş güvenliğine uygun olmayan bir şekilde çalışıyorsa bunun sebebi gerekli eğitimi işyerinin vermeyişidir. | -3,792 | 163     | 0                  | -0,70996        |
|                                                                                                                     | -3,791 | 162,273 | 0                  | -0,70996        |

|                                                                                                                                         |        |         |       |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|-------|----------|
| Eğer işçi iş güvenliğine uygun olmayan bir şekilde çalışıyorsa bunun sebebi zaman baskısı altında olmasıdır.                            | -2,532 | 163     | 0,012 | -0,45857 |
|                                                                                                                                         | -2,535 | 158     | 0,012 | -0,45857 |
| Eğer işçi iş güvenliğine uygun olmayan bir şekilde çalışıyorsa bunun sebebi gerekli araç ve gereçlerin kendisine sağlanmamış olmasıdır. | -2,736 | 163     | 0,007 | -0,47855 |
|                                                                                                                                         | -2,739 | 157,905 | 0,007 | -0,47855 |
| İşlerin yetiştirilmesi gerekiyorsa güvenlik ikinci plana atılabilir.                                                                    | -3,476 | 163     | 0,001 | -0,67925 |
|                                                                                                                                         | -3,483 | 147,971 | 0,001 | -0,67925 |
| Çalışanlar iş yaparken risk almaktan kaçınmazlar.                                                                                       | -2,602 | 163     | 0,01  | -0,51308 |
|                                                                                                                                         | -2,603 | 162,323 | 0,01  | -0,51308 |
| Çalışanların iş güvenliğini iyileştirmek için yapabilecekleri bir şey yoktur.                                                           | -2,185 | 163     | 0,03  | -0,37805 |
|                                                                                                                                         | -2,191 | 139,079 | 0,03  | -0,37805 |

Yukarıda anlamlı farklılıklar içeren sorulara verilen yanıtların ortalaması analiz edildiğinde, işyerinin gerekli araç ve gereçleri temin etmesi, iş güvenliği ile ilgili eğitimleri vermesi ve zaman baskısı hususunda işletme bölümü birinci sınıf öğrencileri işveren yanlısı bir tutum takınmışlardır. Bu sorularda Ç.E.E.İ. bölümü birinci sınıf öğrencileri ise problemin işveren kaynaklı olduğu görüşündedirler. İşlerin yetiştirilmesi için güvenlikten taviz verilmesi gerekliliği ile ilgili ifadeye, işletme bölümü öğrencileri güvenlikten yana daha ağır bir tavır koymuştur. Çalışanların iş yaparken riskten kaçmalarının mümkün olmadığını belirten maddede, Ç.E.E.İ. birinci sınıf öğrencileri kararsız bir tutum takınırken, işletme birinci sınıf öğrencileri çalışanların riskten kaçabileceği görüşüne daha yakın durmakta ve yine işgörene güvenlikle ilgili sorumluluk yüklemektedirler. Benzer şekilde, çalışanların iş güvenliğini iyileştirmek için yapabilecekleri bir şey olmadığı hususunda da işletme bölümü birinci sınıf öğrencileri ifadeye daha kesin bir şekilde katılmamaktadır.

**Tablo 3: İşletme ve Ç.E.E.İ. 1.Sınıf Öğrencilerinin İşyeri Güvenliğine Bakışının Karşılaştırılması (Ort)**

|                                                                                                                                         | Bölüm     | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|--------|----------------|-----------------|
| Eğer işçi iş güvenliğine uygun olmayan bir şekilde çalışıyorsa bunun sebebi gerekli eğitimi işyerinin vermeyişidir.                     | İşletme I | 82 | 3,0732 | 1,23509        | 0,13639         |
|                                                                                                                                         | ÇEKO I    | 83 | 3,7831 | 1,1692         | 0,12834         |
| Eğer işçi iş güvenliğine uygun olmayan bir şekilde çalışıyorsa bunun sebebi zaman baskısı altında olmasıdır.                            | İşletme I | 82 | 2,939  | 1,04642        | 0,11556         |
|                                                                                                                                         | ÇEKO I    | 83 | 3,3976 | 1,26818        | 0,1392          |
| Eğer işçi iş güvenliğine uygun olmayan bir şekilde çalışıyorsa bunun sebebi gerekli araç ve gereçlerin kendisine sağlanmamış olmasıdır. | İşletme I | 82 | 3,2805 | 1,00952        | 0,11148         |
|                                                                                                                                         | ÇEKO I    | 83 | 3,759  | 1,22564        | 0,13453         |
| İşlerin yetiştirilmesi gerekiyorsa güvenlik ikinci plana atılabilir.                                                                    | İşletme I | 82 | 1,622  | 1,02608        | 0,11331         |
|                                                                                                                                         | ÇEKO I    | 83 | 2,3012 | 1,44606        | 0,15873         |
| Çalışanlar iş yaparken risk almaktan kaçınmazlar.                                                                                       | İşletme I | 82 | 2,4146 | 1,21667        | 0,13436         |

|                                                                               |           |    |        |         |         |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|--------|---------|---------|
|                                                                               | ÇEKO I    | 83 | 2,9277 | 1,31393 | 0,14422 |
| Çalışanların iş güvenliğini iyileştirmek için yapabilecekleri bir şey yoktur. | İşletme I | 82 | 1,622  | 0,84093 | 0,09287 |
|                                                                               | ÇEKO I    | 83 | 2      | 1,32518 | 0,14546 |

Tablo 3'deki veriler ışığında, hipotez 1'in doğrulandığı söylenebilir. 28 maddeden oluşan ankette, İşletme ve Ç.E.E.İ. birinci sınıf öğrencilerinin yanıtları 6 maddede anlamlı olarak farklılık göstermiştir. Bununla birlikte, işletme bölümü öğrencilerinin bu 6 maddede çalışanlara iş güvenliği ile ilgili olarak önemli sorumluluk yükledikleri görülmektedir. Ç.E.E.İ. bölümü öğrencileri, zaman baskısı, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması ve eğitim hususlarında sorumluluğun işverende olduğunu vurgulamaktadırlar.

Dördüncü sınıf öğrencilerinin anket yanıtları incelendiğinde, anlamlı farklılıkların ancak tek bir maddede olduğu görülmüştür.

**Tablo 4: İşletme ve Ç.E.E.İ. bölümü son sınıf öğrencilerinin iş güvenliğine bakışları (t)**

|                                                                     | t     | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference |
|---------------------------------------------------------------------|-------|-----|-----------------|-----------------|-----------------------|
| Güvenlik prosedürlerine uyan çalışanlar daima güvende olacaktırlar. | 2,581 | 127 | 0,011           | 0,45426         | 0,17598               |

**Tablo 5: İşletme ve Ç.E.E.İ. bölümü son sınıf öğrencilerinin iş güvenliğine bakışları (Ortalama)**

|                                                                     | Oğrencinin bölümü | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| Güvenlik prosedürlerine uyan çalışanlar daima güvende olacaktırlar. | İŞLETME IV        | 62 | 3,8871 | 0,83184        | 0,10564         |
|                                                                     | CEKO IV           | 67 | 3,4328 | 1,13115        | 0,13819         |

28 bağımlı değişkenden oluşan ankette, İşletme ve Çalışma Ekonomisi bölümü son sınıf öğrencilerinin sorulara verdikleri yanıtlar tek bir soruda farklılık göstermiştir. İşletme bölümü öğrencileri, güvenlik prosedürlerine uygun çalışanların daima güvende olacakları ifadesine daha fazla katılmaktadırlar. Öte yandan, Ç.E.E.İ. son sınıf öğrencilerinin bu ifadeye katılımları daha düşük olmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde hipotez 2'nin reddedildiği söylenebilir. Alınan dört yıllık eğitimin bir sonucu olarak, iki bölümün son sınıf öğrencilerinin iş güvenliğine bakışta daha fazla farklılık olacağı öngörülmekteydi. Sonuçlar bunun aksini göstermektedir. Öğrencilerin cevapları sadece bir soruda anlamlı bir farklılık içermektedir. Bu farklılığın bölümleri ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Sınıf ayrımı yapmadan, bölümler itibarıyla genel olarak değerlendirme yaptığımızda ise, iki bölümün öğrencilerinin yanıtları arasındaki anlamlı farklılıkların iki soruda olduğu görülmektedir. Çalışanların iş güvenliğini iyileştirmek için yapabilecekleri bir şey olmadığı hususuna İşletme bölümü öğrencileri daha kesin bir biçimde katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ç.E.E.İ. bölümü öğrencileri ise, iş güvenliği ile ilgili gerekli eğitimlerin verilmesi hususunda işverene sorumluluk yükleyerek İşletme bölümü öğrencilerinden ayrılmışlardır.

Bölüm ayrımı yapmadan, bu kez sınıflar itibarıyla değerlendirdiğimizde, birinci ve dördüncü sınıf öğrencilerinin yanıtlarının bazı maddelerde farklılaştığı gözlemlenmiştir. Bu maddeler, çalışanın üzerindeki zaman baskısı, iş güvenliğinin işi yetiştirmek için ikinci plana atılması ve çalışanların sürekli olarak iş güvenliğini düşünmeleri halinde iş yapamayacaklarıdır. Zaman baskısı ile ilgili olarak dördüncü sınıf öğrencileri daha işveren yanlısı bir tutum sergilemişlerdir. İşlerin yetiştirilmesi için güvenliğin ikinci plana atılmasına dördüncü sınıf öğrencileri daha sert bir şekilde karşı çıkmaktadırlar. Ve son olarak, dördüncü sınıflar çalışanların hem iş güvenliğini ön planda tutup hem de verimli bir şekilde çalışabileceklerini düşünmektedirler. Bu noktada tutumlarının işveren yanlısı olduğu tartışılabilir.

### 3. Sonuç

Sonuçlar incelendiğinde, çalışmanın ilk hipotezinin doğrulandığı görülmektedir. Yani birinci sınıf öğrencilerinin iş güvenliğine bakışında anlamlı farklılıkların sayısı azdır. Bu durum, öğrencilerin henüz müfredatları ile ilgili tüm dersleri almamaları ile ilişkilendirilebilir. Birinci sınıf öğrencilerinin anketimize verdikleri yanıtlar altı maddede farklılık göstermiştir. Öte yandan hipotez 2 reddedilmiştir. Geçen dört yıl içerisinde, Ç.E.E.İ. bölümü öğrencilerinin emek teorisi, endüstri ilişkileri, iş ve sosyal güvenlik hukuku, sendikal hareketler ve emek tarihi, sosyal hareketler ve emek müfredatlarında bulunan derslerin etkisiyle, iş güvenliği söz konusu olduğunda daha emek yanlısı bir tutum sergileyeceği düşünülmektedir. Geçen yıllar içerisinde ise, bunun tersi olarak işletme ve çalışma ekonomisi bölümleri öğrencilerinin iş güvenliğine bakışlarındaki anlamlı farklılıkların azaldığı ve tek maddeye düştüğü görülmüştür. Bu noktada müfredatın tekipleştirici içeriği ya da ele alınış biçimi sorgulama konusu yapılabilir.

Çalışmamızın bulgularının genellebilirliği düşüktür. Bu düşüklüğün temel sebebinde örneklemin kısıtlı olması ve tek bir okulun öğrencilerini içermesi vardır. Bununla birlikte bölümler ve sınıflar arasında bazı anlamlı farklılıklar gözlemlenebilmiştir. Bu bulguların derinlerine giderek araştırmacı, eğitimci ve uygulamacıların işine yarayacak sorgulamalar gerçekleştirilebilir.

### Kaynakça

- Bingöl, Dursun. (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Cumhuriyet. (2014), 2013'te iş kazalarında kaç işçi öldü?, [http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/turkiye/28833/2013\\_te\\_is\\_kazalarinda\\_kac\\_isci\\_oldu\\_.html](http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/turkiye/28833/2013_te_is_kazalarinda_kac_isci_oldu_.html), Erişim Tarihi: 07.08.2015.
- DİSK. (2014), Türkiye’de iş cinayetleri AB ülkelerini 7’ye katladı, <http://www.disk.org.tr/2014/05/disk-ar-turkiyede-is-cinayetleri-ab-ulkelerini-7ye-katladi/>, Erişim Tarihi: 07.08.2015.
- Hayes, B.E., Perander, J., Smecko, T. ve Trask, D. (1998), “Measuring Perceptions of Workplace Safety: Development and Validation of the Work Safety Scale”, Journal of Safety Research, Vol.29, No.3, ss.145-161.
- Karacan, E., Erdoğan, Ö.N. (2011), “İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (21), ss.102-106.
- SGK. (2012), SGK İstatistik Yıllıkları 2012, <http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/istatistikler>, Erişim Tarihi: 07.08.2015.
- TÜİK. (2013), İş Kazaları ve İşe Bağlı Sağlık Problemleri Araştırma Sonuçları, Hanehalkı İşgücü Anketi ile Birlikte Uygulanan Modüler Anketler, [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1007](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007), Erişim Tarihi: 07.08.2015.
- Williamson, A.M., Feyer, A., Cairns, D. ve Biancotti, D. (1997), “The development of a measure of safety climate: the role of safety perceptions and attitudes”, Safety Science, Vol.25, No.1, ss.15-27.



## 15. OTURUM

### “ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA ÇEŞİTLİ KONULAR”

**İK, Örgütsel Davranış ve Örgütsel Psikoloji: Hangisi?**

Doç. Dr. Gürhan Uysal

**Ölüm Endişesinden En Az Etkilenen Geleceğin Aranan İnsan Kaynağına mı Sahibiz?**

Doç. Dr. İbrahim Sani Mert, Yrd. Doç. Dr. Hakan Turgut

## İK, ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİ: HANGİSİ?

**Doç.Dr.Gürhan Uysal**

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

e-posta: uysal\_g@omu.edu.tr

### ÖZET

Bu araştırma 2 soruya yanıt aramaktadır. Bir işletmede kişinin Örgütsel Davranışlarını etkileyen faktörler hangileri olabilir? ve ikincisi, kişinin bireysel performansını hangi faktör etkiler? Kişinin örgütsel davranışlarını, güdü ve çevre faktörleri etkileyebilir. Örneğin, sosyo-teknik sistem örgütte önemli bir çevre unsuru olabilir. İkinci soruya verilebilecek yanıt İnsan Kaynakları Yönetimidir. İKY-performans ilişkisinde moderatör örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji olabilir. Bu moderatör ilişkisinde Amerikan kaynaklı İK modelinden hareket edilmiştir. Öte yandan, İKY, uyguladığı bireysel İKY uygulamaları ile yine bireysel performansa doğrudan etki edebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Bireysel Performans, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Davranış

### I. GİRİŞ

Yılmaz ve Eroğlu (2013), kişiyi harekete geçiren faktörün “güdü” olduğunu ifade etmektedir. Öte yandan Zel’e göre (2011), örgütsel davranışı etkileyen bir diğer faktör çevresel faktörlerdir. Güdü ve sosyo-teknik sistem ile kurulan ilişkiler, örgütsel davranışları belirleyen faktörler olabilir. Çalışma, İKY, Örgütsel Davranış ve Örgütsel Psikoloji başlığını taşımaktadır. Bu başlıkta amaç kişinin bireysel performansını etkileyen örgütsel faktörleri analiz etmektir. İşletme Yönetimi kültüründe *İş* kavramı önemlidir. Çünkü personel iş-gören, iş-adamı, iş-letme gibi kavramlarla nitelendirilmektedir. İş ve hedeflerin başarılması ve yerine getirilmesi önemlidir. Bu kapsamda bireysel performans önem kazanır. Çünkü bireysel performansı yüksek olması durumunda işgören işe ait hedeflerine ulaşabilir. Hangisi? İKY, Örgütsel Davranış, ve Örgütsel Psikoloji, bunlardan hangisi çalışanın bireysel performansına etki etmektedir? Bu örgütsel faktörlerin 3’ü de bireysel performansa etki edebilir. Fakat öncelik sırası belirlendiğinde *Örgütsel Psikoloji* öncelikli olabilir. ve sonra Örgütsel Davranış ve sonra İnsan Kaynakları Yönetimi silsile olarak performansı etkileyen faktör olabilir. İKY, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji aracılığı ile ya da direkt bireysel İKY uygulamaları ile çalışanların bireysel performansına etki edebilir.

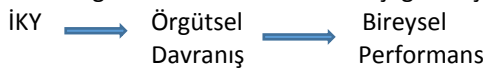
İşletme yönetimi, insanların yönetimi olarak tanımlanabilir. İnsanların örgütsel davranışlarını etkileyen faktörler nelerdir? ABD yönelimli insan kaynakları yönetiminde strateji + performans faktörleri önemlidir. O halde performansı işletme yönetiminde hangi faktör etkiler? Bu çalışma bu 2 soruya yanıt aramaktadır.

### II. ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİ

Örgütsel psikoloji *çalışan memnuniyeti* kavramı ile tanımlanabilir. Çalışan memnuniyeti ve örgütsel moral personelin bireysel performansını etkileyebilir. Bu noktada iç ve dış müşteri memnuniyeti ortaya çıkmaktadır. İç müşteri bağlamında çalışan memnuniyeti önemli iken, dış müşteri olarak müşteri memnuniyeti ön plana çıkar. Ofis Tasarımı, iklimlendirme gibi uygulamalar örgütte çalışanların memnuniyetine olumlu etki edebilmektedir. Perakende sektöründe Aydın ve Uysal (2009) tarafından yürütülen bir araştırmada, çalışanların ofis eşya ve malzemelerinin konumlarını kendilerinin düzenlemek istediği ortaya çıkmıştır. Personele bu şekil bir olanak sağlanması memnuniyeti artırabilir.

### III. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

İK, Amerika kaynaklıdır ve bu nedenle bu araştırma Amerikan tipi İK’nın varsayımlarını temel almaktadır. Buna göre, ABD işletmelerinde İK uygulamanın temel amacı “örgütsel davranış” geliştirmek olabilir. Amerikan işletmeleri örgütsel davranış aracılığı ile bireysel performansa etki etmeyi hedefleyebilir. Buna göre Amerikan İK modeli aşağıdaki şekilde oluşturulabilir:



**Şekil 1: ABD İşletmeleri İK Modeli**

Bu araştırmanın temel sorusu, İK, bireysel performansı Örgütsel Davranış ve Örgütsel Psikoloji ile mi etkilemektedir? Tarihi kronolojide 1900’lerde örgütsel psikoloji ve Hawthorne Araştırmaları ile 1950’lerde örgütsel davranış bilimi tartışılmaya başlanmıştır. Bu her iki bilim dalı İK’nın bireysel



performansa etkisini sağlayabilir. Bir işletmede İKY uygulamaları uygulamanın amacı pozitif örgütsel davranış geliştirmek olabilir.

Bu araştırma evrenini beyaz yakalı profesyoneller oluşturmaktadır. Çünkü işletmenin İK'sını profesyoneller oluşturmaktadır. İK kimdir sorusu için, profesyoneller yanıtı verilebilir. O nedenle beyaz, pembe ve mavi yakalı profesyonellerin bireysel performansı önemlidir. Çünkü işletme performansını etkilemektedir. Buna göre, İK departmanları bireysel İK uygulamaları ile, -kariyer, performans değerlendirme, ücretlendirme, işe alma, eğitim, İSG vb uygulamalar ile-, profesyonellerin bireysel performansını hedeflemelidir.

#### IV. TARTIŞMA

Bu makalede, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji arasındaki ilişki test edilmektedir. Araştırmanın temel problemi, örgütlerde insan kaynakları yönetimi uygulamanın ve İK departmanlarının temel amacı çalışanlarda bireysel performans geliştirmek midir? İkinci araştırma sorusu, bireysel performans örgütsel davranışlar ve örgüt psikolojisi ile mi artırılabilir, ve bu manada bir işletmede İK'nın temel fonksiyonu örgütsel davranış ve psikolojiye odaklanmak mı olmalıdır (organizational psychology) ?

İK, performansa bireysel İK uygulamaları ile etki edebileceği gibi, pozitif örgütsel davranışlar aracılığı ile de etki edebilir. Örneğin, motivasyon, iş tatmini, çalışan memnuniyeti, örgütsel moral, örgütsel bağlılık, tükenmişlik sendromu, örgütsel vatandaşlık vd. davranışlar çalışanların bireysel performansına olumlu etki edebilir. Bu meyanda İK departmanının temel hedefi, profesyonellerin bireysel performansa etki etmek olabilir. Buna göre yüksek motive personelin beklenen çaba ve gayreti sarf etmesi beklenir. ve bu çaba ve gayret örgütsel performansı ve bireysel performansı artırılabilir. Buna göre, İK-performans ilişkisinde şu model kurulabilir:



**Şekil 2. İK – Bireysel Performans ve Moderatör**

Bu modele göre İK, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji ile bireysel performansa etki edebilir. O halde İK, örgütte pozitif örgütsel davranışlar ve çalışan memnuniyeti geliştirmeyi hedeflemelidir. Stratejik İK'da işletme performansı önemlidir. ve İKY'de ise bireysel performans önemlidir. Bu manada İK, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji ve bireysel İK uygulamaları ile bireysel performansı geliştirebilir ve bireysel performans aracılığı ile işletme performansına etki edebilir.

Araştırma\_I: Bir örgütte İKY'nin temel amacı bireysel performansı artırmak mıdır?

Araştırma\_II: İKY bireysel performansı, örgütsel davranışlar ve örgütsel psikoloji ile mi artırmaktadır?

#### V. SONUÇ

Bu makale profesyonelleri hedeflemektedir. Çünkü ofiste işleri icra edenler bu gruptur. ve bireysel performansları örgüt performansını, işletme performansına etki etmektedir.

Kişi ya da profesyonelin örgütsel davranışları örgütte sosyo-teknik sistem ile etkileşimi sonucu ortaya çıkabilir. Bir örgütte sosyo-teknik sistem çevre şartlarını oluşturabilir. Sosyo-teknik sistem olgusu bilimsel yazında Hawthorne Araştırmaları ve Bilimsel Yönetim Akımı ile ortaya çıkmıştır. İş akış şeması, iş tanımı, yetki hiyerarşisi, örgütsel iletişim sosyo-teknik sistem unsurlarına örnek olarak ifade edilebilir.

Son olarak, literatür araştırmalarına göre bir personelin işten çıkarma nedeni örgütsel davranışları'dır. Örgütsel Davranışlar, performans'a ek olarak önemli bir işten çıkarma nedeni olabilir. Örgütsel psikoloji çalışan memnuniyeti ile ilgilidir. Çalışan memnuniyeti ve sosyo-teknik sistem ile kurulan ilişki, bir personelin bireysel performansına olumlu etki edebilir. O halde performansı etkileme anlamında, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış İK uygulamasından önce gelebilir.

Sonuç olarak, bu çalışma yazına 3 önemli katkıda bulunmaktadır:

- I. Örgütsel davranış işten çıkarma nedeni olabilir.
- II. Bir bireyin örgütsel davranışlarını güdü ve çevre etkileyebilir.
- III. Örgütsel Psikoloji bireyin duyguları ve çalışan memnuniyeti ile ilgilidir.

#### KAYNAKÇA

- Uysal, G. (2015), "Impact of Managers on GDPs: Talent Management together with Economy Perspective", *Journal of Business and Economics*, 6(10).
- Uysal, G. (2015), "Simplex of HR: Talent Management with Simplex Metodology", *Chinese Business Review*, 14(2), pp.87-93.
- Uysal, G. (2014), "HRM and Quantitatives: Decision Tree and Vector Analysis in HRM Theory", *Chinese Business Review*, 13(6), pp.382- 387.
- Uysal, G. (2014), "Taylor, HRM, Strategic HRM with Jobs, Employee Performance, Business Performance Relationship: HR Governance through 100 Years", *Journal of American Academy of Business*, 19(2), pp.307-314.
- Uysal, G. (2014), "Two Questions of SHRM in Literature: Moderators of HRM-Performance Link", *Chinese Business Review*, 13(2), pp.126-135.
- Uysal, G. (2014), "Stages, Content and Theory of SHRM: An Exploratory Study", *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 10(2), pp.252-256.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2013), *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Detay Yayınları, Ankara.
- Uysal, G. (2013), "Neomercantalism is: Open Trade, Open Currency and Open Monetary System?" *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 9(12), pp.1619-1621.
- Uysal, G. (2013), "Progress of HRM to SHRM: Human Resources as Capital", *Journal of US-China Public Administration*, 10(3), pp.331- 337.
- Aydın, A. ve Uysal, G. (2009), "Office Design and Employee Efficiency: An Analysis in a Retail Firm", 5th International Conference on Business, Management and Economics, Yaşar University, October 22-24th, Çeşme, İzmir, Turkey.
- Uysal, G. (2008), "Relationship among HR and Firm Performance: A Turkey Context", *Journal of American Academy of Business*, 13, pp.77-83.
- Zel, U. (2011), *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayınevi, Ankara

## ÖLÜM ENDİŞESİNDEN EN AZ ETKİLENEN GELECEĞİN ARANAN İNSAN KAYNAĞINA MI SAHİBİZ?

**Doç. Dr. İbrahim Sani MERT**  
Hasan Kalyoncu Üniversitesi  
sanimert@gmail.com

**Yrd.Doç.Dr.Hakan TURGUT**  
Başkent Üniversitesi  
hakanturgut66@gmail.com

### ÖZET

Bu çalışmada “ölüm belirginliği” başka bir ifadeyle de ölüm farkındalık seviyesindeki artışın, geleceğin beyaz yakalı çalışanlarının etkinliğini nasıl etkileyeceği araştırılmıştır. Bu kapsamda, nerede ise her gün maruz kaldığımız ölüm belirginlik bildirimlerindeki artışın, iş yaşamında en önemli unsurlar arasında kabul edebileceğimiz “yaratıcılık” ve “etik değerler” üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç çerçevesinde, 248 üniversite son sınıf öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada, yabancı yazında yapılan araştırmaların çoğunluğunda elde edilen bulguların aksine, ölüm belirginlik seviyesindeki artışın deneklerin yaratıcılık seviyeleri ve etik değerlere yönelik algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Ölüm belirginliği, yaratıcılık, etik değerler, Terör Yönetim Kuramı, İnsan kaynağı.

### 1. Giriş

Medya haberlerinin, hemen hemen her gün insanların varoluşunun son bulduğu ölüm haberleri ile dolu olduğu günümüzde, ölüm endişesi sürekli güncel tutulmaktadır (Maheswaran ve Agrawal, 2004: 213). Bu durum hem yerli hem de yabancı medya için geçerli olup, dünyadaki gelişmeler de bu endişeyi devamlı artırıcı niteliktedir.

ABD’deki 11 Eylül olayı, son zamanda yaşanan ve Avrupa’nın 11 Eylülü diye adlandırılan Paris’teki terör eylemi, Ortadoğu ve Afganistan’da yaşanan karmaşa ve beraberinde gelen sürekli ölüm haberleri, dünyanın her yerinde faaliyet gösteren iş yaşamındaki çalışanların nerede ise her gün duyduğu ve bunlardan bir şekilde etkilenerek bunu ister istemez yaptığı işe yansıttığı bir ortam oluşturmaktadır. Böyle bir ortamda, ölümle ilgili algının birey üzerindeki etkisini ve bu etkinin iş yaşamındaki tutum ve davranışlara nasıl yansıdığının anlaşılması da örgütsel davranışla ilgili çalışma yapan araştırmacıların dikkate alması gereken bir husus haline gelmiştir.

İlgili yabancı yazın incelendiğinde, ölüm belirginliğinin iş yaşamındaki çalışanları nasıl etkilediğini belirlemeye yönelik çalışmalarda son yıllarda önemli bir artışın olduğu görülmektedir (Ör., Florian, Mikulincer ve Hirschberger, 2002; Leary ve Schreindorfer, 1997; Maheswaran ve Agrawal, 2004; Burke, Kosloff ve Landau, 2013; Routledge ve Juhl, 2012).

Araştırma kapsamında ele alınan ölüm belirginliği kavramı, yabancı yazında Ernest Becker (1962, 1973, 1975)’ın çalışmalarından esinlenerek ortaya konulmuş olan, Terör Yönetimi Kuramı (TYK) ile girmiştir. Terör Yönetimi Kuramı, sosyal bir psikolojik kuram olarak, ölümlülük farkındalığının kendimiz ve sosyal davranışlarımız üzerindeki potansiyel etkisini anlamamızda bizi bilgilendirir (Mert, 2010: 57). Diğer bir ifade ile de TYK, insanların ölümlülük konusundaki farkındalıkları neticesinde kendilerini koruma dürtüsüyle hareket ettiklerini belirten bir kuramdır.

Gerçekte insan aklı ve bu aklın insana sağladığı farkındalık yeteneği, bir avantajken, insana sıkıntı da verebilmektedir. Çünkü aklı ve bilinci sayesinde insan, ölümlü olduğunun farkında olur ve bu durum onda endişeyle beliren ruhsal bir terör yaratır (Aksüt, 2008: 5-6).

“Ölümlüğün Belirginliği” (Mortality Salience), kişinin bir gün öleceğinin bilincidir. Bu bilinç ve duyguyla yaşayan insan korku hisseder ve bazen bu korkuyu kontrol edebilir, bazen edemez (Aksüt, 2008: 7-8). TYK ileri sürdüğü “insanların ölüm düşüncesi ile strese girdikleri” savı, hemen hemen herkes tarafından kabul edilen basit bir tespit gibi görülse de, kuramı ortaya koyanlar bu basit kabulün, insan davranışlarının büyük bir kısmının açıklanabilmesinde kullanılabılır olduğunu ispatlamışlardır (Leary ve Schreindorfer, 1997: 26).

TYK dolayısıyla da ölüm belirginliği üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Mizah üzerindeki etkisi de dâhil (Hackney, 2011) bunlardan ölüm belirginliğinin yaratıcılık üzerindeki etkisini inceleyenlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Yaratıcı düşüncenin, kişinin farklı düşünerek geleneksel yolların ötesinde dünyayı farklı bir açıdan görebilmesiyle belirdiği dikkate alınırsa (Amabile, 1983; Chi 1997; McCrae 1987; Ohlsson 1992), yaratıcı düşünce üzerinde ölüm belirginliğinin nasıl bir etki oluşturacağını araştırmanın neden ön plana çıktığı anlaşılabilir. Yapılan araştırmalarda genellikle bu etkinin olumsuz yönde olduğu tespit edilmiştir (Routledge ve Juhl, 2012; Routledge vd., 2008; Huimin, Brucks ve Guo, 2013). Ancak ölüm belirginliğinin her zaman yaratıcılığı geri plana iterek muhafazakâr tutumları artırdığını söylemek yanlış olur (Burke, Kosloff ve Landau, 2013: 195).

İş ahlakının iş yaşamındaki etkisi ve önemi her geçen gün daha çok vurgulanan ve bilimsel araştırmaya konu olan bir husus olmuştur. Diğer yandan Terör Yönetim Kuramının savunduğu iddialar dikkate alındığında, ölümlülük belirginliğinin etik üzerindeki etkisinin incelenmesi akademik ve uygulamaya dönük bir gereklilik olarak ön plana çıkmıştır.

Ancak yaratıcılığın aksine ölüm belirginliğinin etik üzerindeki etkisini araştıran çalışmaların nispeten az olduğu görülmektedir. Bu yönüyle yapılan bu çalışmanın yabancı yazındaki bu eksikliğin kapatılmasında da katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Yapılan bu çalışma ile de yerli yönetim yazınında hak ettiği önemi pek bulamayan ölüm belirginliğine ilişkin ülkemizdeki durumu belirlemeye yönelik bir adım atacak araştırma yapmak ve elde edilecek bulguları yabancı yazındakilerle kıyaslayarak kültürel farklılığın bu konudaki etkisini tartışmak hedeflenmiştir.

Bu kapsamda hazırlanan araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi tespit edilmiştir;

H<sub>1a</sub>: Ölüm belirginlikleri artan katılımcıların yaratıcılık seviyeleri (bireysel çıkarlarının ön plana çıktığı) azalmaktadır.

H<sub>1b</sub>: Ölüm belirginlikleri artan katılımcıların yaratıcılık seviyeleri (toplumsal faydaya hizmet eden) azalmaktadır.

H<sub>2a</sub>: Ölüm belirginlikleri artan katılımcıların etik seviyeleri (kendilerine yönelik) azalmaktadır.

H<sub>2b</sub>: Ölüm belirginlikleri artan katılımcıların etik seviyeleri (genele yönelik) azalmaktadır.

## 2. Metodoloji

Ölüm belirginlik seviyesindeki artışın deneklerin yaratıcılık seviyeleri ve etik değerlere yönelik algıları üzerinde etkili olup olmadığını tespit edebilmek için, geleceğin beyaz yakalı çalışanlarını oluşturacak 248 üniversite işletme ve iktisat bölümü son sınıf öğrencisinin hazırlanan anketler vasıtasıyla düşünce ve algıları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Söz konusu katılımcılar Ankara’da konuşlu iki üniversitenin işletme ve iktisat bölümü son sınıf öğrenci olup 162’sini (%65) erkek öğrenciler oluşturmaktadır. Araştırma kontrol grubunun kullanıldığı deneme modeli bir araştırmadır. Örneklem özellikle üniversite son sınıf öğrencilerinden seçilerek bulguların yabancı yazındaki benzer örneklemi kullanan araştırmalarla kıyaslanabilmesi hedeflenmiştir. Çünkü yabancı yazında konu ile ilgili yapılan çalışmaların genellikle son sınıf üniversite öğrencileri olduğu görülmektedir.

Araştırmada, ilk olarak ölüm belirginliğinin yaratıcılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yabancı yazında Rosenblatt vd. (1989) tarafından başlatılan araştırmalarla benzer şekilde, senaryolar kullanılarak yapılan yönlendirmelerden yararlanılmış, katılımcılardaki artırılan ölüm belirginliğinin hem bireysel çıkarların ön plana çıkarıldığı kişisel faydaya hizmet eden bir yaratıcılık hem de toplumsal faydaya hizmet eden başka bir yaratıcılık söz konusu olduğundaki etki belirlenmiştir. İkinci olarak da benzer şekilde, ölüm belirginliğinin etik üzerindeki etkisi araştırılmış ve etik hem bireysel etik, hem de kişinin içinde bulunduğu toplumun etik değerlerine yönelik toplumsal etik algısı kapsamında ele alınarak, iki boyutta incelenmiştir.

Bu kapsamda, araştırmada kullanılan ankette yer alan açık uçlu soru ve ölçeklere sırasıyla aşağıda kısaca değinilmiştir;

- Katılımcıların ölüm belirginliklerinin artırılması maksadıyla iki açık uçlu soru yöneltilerek bu konulardaki düşüncelerini yazmaları istenmiştir. Bahse konu sorular; “Kendi ölümünüz sizde hangi duygu ve düşünceleri çağırıyor?”, “ Öldüğünüzde size ne olacağı hakkındaki düşüncelerinizi yazınız.” Kontrol grubuna ise, sadece dış hekimine gittiklerindeki deneyimlerini

yazmaları istenmiştir. Ölümle ilgili soruların yöneltildiği grubun ölüm belirginlik seviyelerinin artacağı kabul edilmiştir.

- Katılımcıların yaratıcılık seviyeleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda;
  - Deneklerin bireysel çıkarların ön plana çıkarıldığı kişisel faydaya hizmet eden bir yaratıcılık seviyelerini tespit edebilmek için bir T-shirt dizayn etmeleri istenmiştir. Bu maksatla ankette, “Tekstil sektöründe çalışan birisiniz, size daha çok para kazandıracak yeni bir T-shirt tasarlamak istiyorsunuz, yeni ve yaratıcı bir T-shirt oluşturun.” cümlesi yer almıştır.
  - Toplumsal faydaya hizmet eden yaratıcılık seviyelerini tespit edebilmek için ise eğitim sistemimize yönelik düşüncelerini yazmaları istenmiştir. Bu maksatla ankette, “Ülkemizin uluslararası alanda patent sayısını artırarak ülke refahımıza katkı sağlamak için eğitim sistemimizde yapılabilecek yaratıcı değişiklikler sizce neler olabilir, yazınız.” ifadesine yer verilmiştir.

Denekler tarafından yapılan çizim ve yazılar iki ayrı araştırmacı tarafından birbirinden bağımsız olarak toplam 20 puan üzerinden değerlendirilmiş ve ortalamaları alınmıştır. Değerlendirmeler arasında 4 ve daha fazla fark olan değerlendirmeler iki araştırmacı tarafından tekrar ele alınarak, dikkatsizlik vb. nedenlerle ortaya çıkabileceği düşünülen hususlara odaklanarak, uzlaşmaya varılmıştır.

- Son olarak, hem kendi hem de genele yönelik etik algı seviyelerini ölçmek için McCuddy ve Peery (1996) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlaması Mert (2003) tarafından yapılan 15 etik senaryo kullanılmıştır. Senaryolar üniversite ortamında öğrencilerin karşı karşıya kalabilecekleri etik olmayan durumları yansıtmakta ve katılımcılardan 7’li Likert değerlendirmesini kullanarak etik olmayan bu durumlara ne derece katılmadıkları kendi ve çevreleri açısından belirtmeleri istenmiştir. Senaryolara ilişkin yapılan değerlendirmelerin hepsi toplanarak elde edilen sayı deneğin kendi ve genele ilişkin etik seviye algısı olarak kabul edilmiştir. Araştırmada yer alan iki etik senaryo örnek olarak aşağıdadır:

*“Sami’nin hocası, sınıfta rekabet ortamı yaratacak yeni bir değerlendirme sistemi denemeye karar verdi. Bu sisteme göre hoca, belirli sayıda A, belirli sayıda B, belirli sayıda C ve aynı şekilde, belirli sayıda F verecekti. Sami’nin, bursunu devam ettirebilmesi için kesinlikle A alması gerekiyordu. Profesör, sınıfa ödev kaynaklarını verdiğinde, doğal olarak kütüphaneye ilk giden Sami oldu. Kaynak kitapla işini bitiren Sami, kitabı başka bir rafa saklamaya karar verdi, böylece sınıf arkadaşlarına göre avantajlı durumda olacaktı. Sami’ye göre, bu yaptığı, sadece kitabı farklı bir yere koymaktı.”*

*“Ayşe’ye, sosyoloji dersinde dönem ödevi verilmişti. Bu ödev için tavsiye edilen konulardan birinin geçen yıl kompozisyon dersi için hazırladığı ödevin konusunun benzeri olduğunu fark etti. Geçen yıl hazırladığı ödevi, birkaç küçük değişiklik, sosyoloji dersi ödevi olarak vermeye karar verdi. Ne de olsa, kendi hazırladığı bir ödev olduğu için, bunun yanlış bir şey olmadığını düşündü.”*

### 3. Bulgu, Sonuç ve Değerlendirmeler

Yaptığımız bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre, iş yaşamının çok yakın bir zamanda beyaz yakalıları oluşturacak katılımcıların, genel anlamda yabancı yazından farklı olarak, ölüm belirginliğinden etkilenerek yaratıcılık potansiyellerini ve etik değerini olumsuz yönde değiştirmedikleri belirlenmiştir. Araştırma hipotezlerinde yer alan değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Böylece tüm araştırma hipotezleri reddedilmiştir.

Elde edilen böyle bir sonucun açıklanmasında ulusal kültürel özelliklerinin dikkate alınması gerektiği değerlendirilmektedir. Çünkü yabancı yazında benzer örneklem ve metodoloji kullanılarak yapılan araştırmalarda ölümlülük belirginliği artırılan deneklerde Terör Yönetim Kuramının iddia ettiği sonuçlarla uyumlu olarak deneklerin olumsuz etkilenmesi ve bu olumsuzluğu yaptıkları işe yansıtması söz konusu iken, yapılan bu araştırmada böyle bir bulgu elde edilememiştir.

Bu yönüyle sahip olduğumuz insan kaynağı potansiyelinin günümüz ve geleceğin olumsuz ortamından etkilenmeyerek veya nispeten daha az etkilenerek yaptığı işte etkinliğini azaltmayacak gelecekte arzu edilen bir insan kaynağı olacağı değerlendirilmektedir. Böylece çok uluslu ortamlarda faaliyet gösteren ve başka kültürlerle karşı gösterilecek hoşgörünün vazgeçilmez bir değer olacağı gelecekte, ölüm belirginliğinden etkilenmeyen profesyonel yönetici adaylarına sahip olduğumuzu değerlendirmek yanlış olmayacaktır.

Araştırmadan elde edilen sonuç, Mert (2010) tarafından Terör Yönetim Kuramına yöneltilen eleştiri ve tamamlayıcı yaklaşımla da açıklanabilir. Mert (2010: 70-71) “Bireydeki cesaret seviyesinin düşük olması, bireyin bu eksikliği kapatmak için, ait olduğu grubun daha sağlam bir parçası olmaya yönelik, bireyi güdüleyecektir. Çünkü birey grubun bir parçası olarak, grubun cesaretini kendi cesareti ile özdeşleştirecek, böylece ölüm endişesiyle beliren korku ve endişe ile baş edebilmede, bu gücü kullanacaktır.” şeklindeki açıklamasıyla “cesaretin” önemini vurgulayarak Terör Yönetim Kuramının savlarında cesaretin dikkate alınması gerekliliğini öne sürmektedir. Başka bir ifadeyle, ayrı kültürlerin cesaret odaklı farklılıklarının, Terör Yönetim Kuramının ortaya koyduğu sebep-sonuç ilişkilerini farklılaştırması mümkündür. Bu kapsamda, yapılan bu araştırmada da cesaret seviyesinin yüksek olmasının etkisiyle, ölümlülük belirginliği karşısında birey/toplulun sahip olduğu cesaret hissedilen korku ile bu korkunun yol açacağı davranışlar arasında bir tampon görevi üslenmesi mümkün olabilecektir.

Araştırmanın kısıtlılığı olarak seçilen örneklemin sadece üniversite öğrencilerinden oluşması belirtilebilir. Nispeten genç yaşlarında bulunan katılımcıların ölümlülük belirginliği karşısında korkuya kapılmamaları altında yaşlarının verdiği bir cesaret olması söz konusu olabileceği gibi korkuyu hissetmelerine rağmen yaşları gereği bu korkudan olumsuz etkilenmemeleri de söz konusu olabilir. Yapılacak bundan sonraki benzer çalışmalarda bahsi geçen bu durumun dikkate alınarak gençlerin ölümlülük belirginliği karşısında korkuyu hissedip hissetmelerinin belirlenmesine yönelik değişkenlerin çalışmaya dâhil edilmesi faydalı olacaktır.

Ayrıca konu ile ilgili kültürler arası farklılaşmayı ortaya çıkarabilecek, uluslararası araştırmalara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Bununla birlikte Terör Yönetim Kuramının savunduğu iddiaların sadece ulusal kültür boyutunda değil örgütsel kültür boyutunda da incelenmesinin konu ile ilgili yazına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda yukarıda vurgulanan ve elde edilen sonucun açıklanmasında dikkat çekilen “cesaret” değişkeninin ölçülmesinin gerekli olacağı da değerlendirilmektedir. Bu kapsamda Terör Yönetim Kuramının etkilerinin ölçülmesinde kullanılan değişkenlerin karşılıklı ilişkilerinde “cesaret” değişkeninin etkisi daha doğru ve açık bir şekilde belirlenebilecektir.

#### Kaynakça

- Aksüt Ç. S. (2008), “Dindarlık ile Saldırganlık Arasındaki Etkileşimin Terör Yönetimi Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Mersin
- Amabile, T. M. (1983), *The social psychology of creativity*. New York: Springer.
- Becker, E. (1962), *The Birth and Death of Meaning*. New York: Free Press.
- Becker, E. (1973), *The Denial of Death*. New York: Free Press.
- Becker, E. (1975), *Escape from evil*. New York: Free Press.
- Burke, B. L.; Kosloff, S., Landau, Mark J. (2013), “Death Goes to the Polls: A Meta-Analysis of Mortality Salience Effects on Political Attitudes Death Goes to the Polls: A Meta-Analysis of Mortality Salience Effects on Political Attitudes”, *Political Psychology*, 34 (2), pp. 183-200.
- Chi, M. (1997). *Creativity: Shifting across ontological categories flexibly*. In T. Ward, S. Smith, & J. Vaid (Eds.), *Creative thought: An investigation of conceptual structures and processes*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Florian V., Mikulincer M., Hirschberger G. (2002), “The Anxiety-Buffering Function of Close Relationship: Evidence that Relationship Commitment Act as a Terror Management Mechanism”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, pp. 527-542.
- Hackney, C. H. (2011), “The Effect of Mortality Salience on the Evaluation of Humorous Material”, *Journal of Social Psychology*, 151 (1), pp. 51-62.
- Huimin Xu; Brucks, Merrie L.; Lin Guo. (2013), “Creative Consumption after Mortality Salience: Compared to What, for Whom, What Tasks? And a Time Horizon Issue.”, *Journal of Research for Consumers*, 24, pp. 1-32.
- Leary, Mark R.; Schreindorfer, Lisa S. (1997), “Unresolved Issues With Terror Management Theory”, *Psychological Inquiry*, 8 (1), pp.26-30.
- Maheswaran, D., Agrawal, N. (2004), “Motivational and Cultural Variations in Mortality Salience Effects: Contemplations on Terror Management Theory and Consumer Behavior”, *Journal of Consumer Psychology*, 14 (3), pp.213-218.
- McCrae, R. (1987), “Creativity, Divergent Thinking, and Openness to Experience.”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, pp. 1258–1265.

- McCuddy M. K., B.L. Peery (1996), "Selected Individual Differences and Collegians' Ethical Beliefs"., Journal of Business Ethics 15, 261 -272.
- Mert, İ. S. (2010), "Terör Yönetimi Kuramı ve Cesaret: Kavramsal Bir Tartışma", Güvenlik Stratejileri Dergisi, (6) (12), ss.57-80.
- Mert, İ.S.(2003), "Düşünme Stilleri ve Etik Algı Arasındaki İlişki: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Ohlsson, S. (1992), Information-Processing Explanations of Insight And Related Phenomena. In M. Keane & K. Gilhoole
- Rosenblatt, A., Greenberg, J., Solomon, S., Pyszczynski, T., & Lyon, D. (1989), "Evidence For Terror Management Theory: I. The Effects of Mortality Salience on Reactions to Those Who Violate or Uphold Cultural Values", Journal of Personality and Social Psychology, 57, pp.681–690.
- Routledge, C., Arndt, J., Vess, M., Sheldon, K. (2008), "The Life and Death of Creativity: The Effects of Self Versus Other-Oriented Behavior on Creative Expression after Mortality Salience", Motivation and Emotion, 32, pp.331–338.
- Routledge, C., Juhl, J. (2012), "The Creative Spark of Death: The Effects Of Mortality Salience and Personal Need For Structure on Creativity", Motivation & Emotion, 36 (4), pp.478-482.





## **16. OTURUM**

### **“KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU”**

**Kişi-Çevre Uyumu ve Takım Çalışması İşlevsizliği İlişkisinde Ahlaki Çözölmenin**

**Aracı Rolü**

Yrd. Doç. Dr. Emre Erbaş, Doç. Dr. Nilüfer Şahin Perçin

**Psikolojik İklimin Yabancılaşmaya Etkisinde Birey Örgüt Uyumu Fark Yaratır mı?**

Prof. Dr. Ömer Faruk İşcan, Arş. Gör. Sezin Çakır

**Etik İlkeler Bağlamında Kişi Örgüt Uyumunun Örgütsel Ortamda Sessizlik**

**Davranışına Etkisi**

Öğr. Gör. Kemal Köksal, Doç. Dr. Cem Harun Meydan

# KİŞİ-ÇEVRE UYUMU VE TAKIM ÇALIŞMASI İŞLEVSİZLİĞİ İLİŞKİSİNDE AHLAKİ ÇÖZÜLMENİN ARACI ROLÜ

**Yrd. Doç. Dr. Emre Erbaş**  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
emreerbas85@hotmail.com  
**Doç. Dr. Nilüfer Şahin Perçin**  
Nevşehir H.B.V. Üniversitesi  
nilufer.percin@nevsehir.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada, örgütlerde takım çalışması işlevsizliğini doğrudan ve dolaylı etkileyen kişi-çevre uyumu ile bu etkide ahlaki çözülmenin aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaçla, Kayseri ilinde faaliyet gösteren 178 yiyecek-içecek işletmesi çalışanından anket tekniği ile veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, ahlaki çözülmenin kişi-çevre uyumu ve takım çalışması işlevsizliği ilişkisinde aracı rol oynadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Ahlaki Çözülme, Takım Çalışması, Yiyecek-İçecek İşletmeleri.

## 1. Giriş

Kişi-çevre uyumu ve takım çalışması işlevsizliği ilişkisini ele alan bu çalışmada, çalışanların ahlaki çözülme (*moral disengagement*) eğiliminin takım çalışmasının işlevini yitirmesinde aracı bir rol üstlenip üstlenmediğinin incelenmesini amaçlanmaktadır. Ahlaki çözülme, ulusal yazında henüz ele alınmakta olan bir konu olup, örgütlerde kabul görmeyen ve etik dışı davranışların arka planında yer alan açıklayıcı bir değişken olarak ifade edilmektedir (Moore, Detert, Trevino, Baker ve Mayer, 2011; Christian ve Ellis, 2014: 194). Kavram, bireylerin kendilerini yapacakları yanlış davranışların doğru olmadığını bilmelerine rağmen, bu davranışı kendi içlerinde belirli bir mantık çerçevesinde rasyonelleştirerek sürdürmeleri eğilimleri olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1999). Bireylerin özdenetimlerini pasifleştirerek bu rasyonelleştirmelerle yapacakları etik dışı davranışın getireceği psikolojik gerilimden kurtuldukları ve bu durumun ahlaki çözülme teorisinin zeminini oluşturduğu belirtilmektedir (Moore ve diğerleri, 2011; Reynolds, Dang, Yam ve Leavitt, 2014; Saidon, Galbreath ve Whiteley, 2012).

Diğer taraftan, örgütlerde alınan stratejik kararların bir çıktısı olarak kurulan takım çalışmalarından istenilen faydanın sağlanabilmesi için örgüt içinde takım çalışmasını teşvik edecek ve hızlandıracak uyumlu yönetim yapısı ve kültürün var olması gerekmektedir (Demirci, Develioğlu, Özler ve Özenli, 2006). Takım çalışmasının özünde, çalışanların birbirlerinden faydalanmalarının sağlanması ve karşılaşılan problemlere ve fırsatlara karşı rekabet etmekten ziyade işbirliği içerisinde girmelerini öğrenmeleri bulunmaktadır (Yavaş, Karatepe, Avcı ve Tekinkuş, 2003). Çalışanların takım çalışmasından elde edecekleri performans ise büyük ölçüde yetenekli ve bilgili insanların birlikte ve uyumlu bir şekilde çalışmalarına bağlıdır (Özler ve Koparan, 2006). Bu uyum, örgütsel davranış bağlamında kişi-çevre uyumu şeklinde kavramsallaştırılmakta ve çalışanların iş çevreleri ile olan uyumunu ifade etmektedir (Kristof-Brown ve Guay, 2010: 3). Özünde birey ve çevresinin karşılıklı etkileşimini barındıran bu kavrama göre (Chatman, 1989; Monahan, 1987), bireylerin tepki ve tutumları, bireyin taşıdığı özelliklerle bireyin içinde bulunduğu durumsal özelliklerin karşılıklı etkileşimleri sonucu oluşan tek bir fonksiyon olarak ele alınmaktadır (Sekiguchi, 2004). Kişi-çevre uyumu teorisindeki bu iki yönlü boyut destekleyici ve tamamlayıcı şeklinde de adlandırılmakta ve bu boyutlardan destekleyici boyutta çevre, onda ikamet eden bireylerce şekillenirken tamamlayıcı boyuttaki çevre ise, onu sarmalayan taleplere ve gerekliliklere göre şekil almaktadır (Sekiguchi, 2004). Örneğin, örgütlerde bir gereklilik olarak çalışanlar, duygu ve davranışlarını örgütün beklentilerine göre şekillendirme zorunluluğu hissedebilmektedirler (Mastraci, Newman ve Guy, 2006). Bu ve benzeri çevrenin gerektirdiği ihtiyaçları karşılamak zorunda hisseden çalışanlar, inanışlarını ahlaki çözülme eğilimine girerek tekrar düzenleme gereği duyabilirler (Detert vd., 2008). Bu durumla ilgili olarak, Trevino (1986: 602), işin gerektirdiği özelliklerin ve ahlakın örgüt

kültüründeki yerinin, çalışanın ahlaki anlamdaki gelişiminin üzerinde etkili olabileceğini ifade etmekte ve çalışmasının sonucunda çalışanların etiksel karar alma davranışlarının çalışanın kendisi ve durumsal faktörlerce açıklanabileceği çıkarımında bulunarak bir bakıma kişi-çevre uyumunun ahlaki davranışı ile ilişkisine dikkat çekmektedir. Bunun yanında çalışanlar, kendi değerleri ve çevrenin değerleri arasında oluşan farklılıktan kaynaklanan uyumsuzluk sonucunda yaşayabilecekleri bilişsel yoksunluk, doyumsuzluk ve stres (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991; Edwards ve Shipp, 2007) gibi etkilerden de uzaklaşma çabasına girebilmektedirler. Bu nedenle, bireyler çıkarları doğrultusunda inanışlarını ahlaki çözümlere eğilimine girerek tekrar düzenler ve bu faktörleri en aza indirmek isterler (Bandura, 1990; Detert vd., 2008). Bu noktadan hareketle, Erbaş ve Perçin (2015) kişi-çevre uyumu ve ahlaki çözümlere ilişkisini inceledikleri çalışmalarında, çalışanların kişi-çevre uyumuna dikkat ettikleri fakat aynı zamanda ahlaki çözümlere eğilimine de sahip oldukları ve bu iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Bu bilgiler bağlamında, çalışanların kendilerinden istenen uyum davranışlarını sergilemelerinin takım çalışması işlevsizliğini azaltacağı ve bunda bireylerin ahlaki çözümlere eğilimlerinin de aracı bir rol üstlenebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

Hipotez 1: Kişi-Çevre uyumu, takım çalışması işlevsizliği üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

Hipotez 2: Ahlaki çözümlere, takım çalışması işlevsizliği üzerinde negatif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

Hipotez 3: Kişi-Çevre uyumunun takım çalışması işlevsizliği üzerindeki etkisinde ahlaki çözümlerin aracılık rolü vardır.

## 2.Yöntem

Araştırmada, kişi-çevre uyumu ve takım çalışması işlevsizliği ilişkisinde ahlaki çözümlerin aracı bir rol üstlenip üstlenmediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere 5'li Likert tipinde (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) cevaplar gerektiren anket çalışmasından faydalanılmıştır. Araştırmanın örneklemi Kayseri'de faaliyet gösteren 178 yiyecek-içecek işletmesi çalışanıdır.

**Kişi Çevre Uyumu Ölçeği:** Çalışmada, çalışanların uyum düzeylerinin belirlenmesinde Vogel ve Feldman'ın (2009) kullandığı 20 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır (*Cronbach's Alpha*, .757).

**Ahlaki Çözümle Ölçeği:** Moore ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerleme çalışması Erbaş ve Perçin (2015) tarafından yapılan ve 7 ifadeyi içeren ölçekten yararlanılmıştır (*Cronbach's Alpha*, .775).

**Takım Çalışması İşlevsizliği Ölçeği:** Lencioni (2002) tarafından geliştirilen, takım çalışmasının işlevsizleşmesinin belirlenmesinde 15 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır (*Cronbach's Alpha*, .860). Takım çalışması işlevsizliği her ne kadar olumsuz bir çağrışım yapsa da, çalışmada, takımların işlevlerini koruyabilmelerinde gerekli olan bileşenleri ele alması bakımından ölçüm, olumlu ifadelerle gerçekleştirilmiştir.

Anket çalışmasında katılımcıların bu üç değişkene yönelik algılamalarını ölçen ifadelerle verdikleri cevaplardan elde edilen verilerin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve bu değişkenlerin birbirleri arasındaki korelasyonlarına bakılmıştır (Tablo 1). Bu adımı takiben yürütülen hiyerarşik regresyon analizi aracılığıyla ahlaki çözümlerin aracılık rolü değerlendirilmiştir.

**Tablo 1: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

| Değişkenler                  | Ort. | Std. Sapma | 1      | 2      | 3 |
|------------------------------|------|------------|--------|--------|---|
| Kişi-çevre uyumu             | 3,49 | ,67        | -      |        |   |
| Takım çalışması işlevsizliği | 3,59 | ,70        | ,511*  | -      |   |
| Ahlaki çözümlere             | 3,08 | ,91        | -,317* | -,392* | - |

\*p< .001

Tablo 1'de görüleceği üzere araştırma kapsamında ele alınan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında hipotezlerde belirtildiği gibi istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Aynı zamanda bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığı da (Tolerans> .1, VIF<10) anlaşılmıştır.

Araştırmada, kişi-çevre uyumu ve takım çalışması işlevsizliği ilişkisinde ahlaki çözülmenin aracı bir rol üstlenip üstlenmediğinin belirlenmesi amacıyla Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği üç aşamalı regresyon analizi uygulanmıştır ve sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2: Aracılık Testi Sonuçları**

|                  |                  | $\beta$        |                              |
|------------------|------------------|----------------|------------------------------|
|                  |                  | Ahlaki Çözülme | Takım Çalışması İş.          |
| Kişi-çevre uyumu | <b>Test I</b>    |                |                              |
|                  | Kişi-çevre uyumu |                | .53*                         |
|                  | $R^2$            |                | .26                          |
|                  | Düz. $R^2$       |                | .25                          |
|                  |                  |                | (F=46.5*)                    |
|                  | <b>Test II</b>   |                | Ahlaki Çöz. → Takım Çal. İş. |
|                  | Kişi-çevre uyumu | -.42*          | -.29*                        |
|                  | $R^2$            | .10            | .15                          |
|                  | Düz. $R^2$       | .09            | .14                          |
|                  |                  | (F=15.5*)      | (F=27.4*)                    |
|                  | <b>Test III</b>  |                |                              |
|                  | Kişi-çevre uyumu |                | .41*                         |
|                  | Ahlaki çözülme   |                | -.20*                        |
|                  | $R^2$            |                | .30                          |
|                  | Düz. $R^2$       |                | .29                          |
|                  |                  |                | (F=27.6*)                    |

\*p< .001

Bu bağlamda, ilk adımda bağımsız değişkenler (kişi-çevre uyumu ve ahlaki çözülme) arasındaki ilişkiler incelenmiş ve kişi-çevre uyumunun takım çalışması işlevsizliğini ( $\beta = .53$ ,  $p < .001$ ) anlamı olarak etkilediği anlaşılmıştır. Bu adımı takiben, kişi-çevre uyumunun aracı değişken olan ahlaki çözülmeyle anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = -.42$ ,  $p < .001$ ) anlaşılmıştır. Bu esnada, ahlaki çözülmenin de takım çalışması işlevsizliğini anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = -.29$ ,  $p < .001$ ) tespit edilmiştir. Son adımdaysa, kişi-çevre uyumu ve ahlaki çözülmenin eş zamanlı olarak analize dahil edilmiş ve takım çalışması işlevsizliğine olan ortak etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda kişi-çevre uyumunun ahlaki çözülme ile birlikte analiz edilmesi aşamasında da takım çalışması işlevsizliğine olan etkisi devam etmiş, fakat etki katsayısı azalmıştır ( $\beta = .41$ ,  $p < .001$ ). Ahlaki çözülmenin takım çalışması işlevsizliği üzerindeki etkisi ise anlamlı olarak ortaya çıkmıştır ( $\beta = -.20$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgulara göre kişi-çevre uyumunun takım çalışması işlevsizliğine etkisinde ahlaki çözülmenin kısmi aracılık rolü oynadığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, H1, H2 ve H3 hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.

### 3.Sonuç

Çalışmada, bireylerin ahlaki çözülme eğilimine girmelerinin, örgütte kişi-çevre uyumu bulunmasına rağmen, takım çalışması işlevsizliğini pekiştirdiği ve olumsuz bir aracı etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların kişi-çevre uyumu temelinde ele alındığı gibi, durumsal koşulların değişiminde bireyin bu koşullara göre uyum göstereceği bu nedenle ahlaki çözülme eğilimleri ile olumlu veya olumsuz sonuçlara da sebebiyet verilebileceği de ifade edilebilir. Bu nedenle bu araştırmada izlenen modelde ortaya konan aracı ilişkisinde takınılan ahlaki çözülmenin olumlu veya olumsuz sonuçlarına göre değişebileceği de unutulmamalıdır. Örneğin bir bireyin “eğer işimi görüyorsa başkasının fikrini kendi fikrimmiş gibi ifade etmemde bir sıkıntı görmüyorum” ibaresine katılım göstermesi çalışanların örgütsel beklentilere uymak amacı ile girdiği bu eğilimin örgüt beklentilerini yerine getirirken takım arkadaşı için güven sarsıcı olabilmesi sonucu takım çalışmasında verimsizliğe sebebiyet verebilecektir.

### Kaynakça

Bandura, A. (1999), “Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities”. *Personal and Social Psychology Review*, 3, pp. 193-209.

- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.
- Chatman, J. A. (1989), "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 14(3), pp. 333-349.
- Christian, J. S. ve Ellis, A. P. J. (2014). "The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement Into Deviant Behavior at Work". *Journal of Business Ethics*, 119: 193-208.
- Demirci, M. K., Develioğlu, K., Özler, H. ve Özenli, S. (2006), "Örgütsel Kültür ve Takım Çalışması Uygulamaları Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), ss. 1-18.
- Detert, J. R., Trevino, L. K. ve Sweitzer, V. L. (2008), "Moral Disengagement in Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 93, pp. 374-391.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., ve Harrison, R. V. (1998), "Person-Environment Fit Theory: Conceptual Foundations, Empirical Evidence, and Directions for Future Research". C. L. Cooper (der.), *Theories of Organizational Stress* içinde Oxford: Oxford University Press, pp. 28-67.
- Kristof-Brown AL, Guay RP. (2010), "Person-Environment Fit". Zedeck S (der.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* içinde Washington, DC: APA. Vol. 3, pp. 3-50.
- Mastracci, S. H., Newman, M. A. ve Guy, M. E. (2006), "Appraising Emotional Work: Determining Whether Emotional Labor is Valued in Government Jobs", *American Review of Public Administration*, 36(2), pp. 123-138.
- Moore, C., Detert, J. R., Trevino, L. K., Baker, V. L. ve Mayer, D. M. (2011). "Why Employees Do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior". *Personnel Psychology*, 65: 1-48.
- Reynolds, S. J., Dang, C. T., Yam, K. C. ve Leavitt, K. (2014), "The Role of Moral Knowledge in Everyday Immorality: What Does It Matter if I Know What is Right?", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123, pp. 124-137.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Özler, E. ve Koparan, E. (2006), "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler e-Dergi*. 8, ss. 1-29.
- Saidon, I. M., Galbreath, J. ve Whiteley, A. (2012), "Organizational Ethical Climate An Interpersonal Deviance: The Mediating Role of Moral Disengagement", *3rd International Conference on Business and Economic Research Proceeding*, 12-13 March, Indonesia, pp. 1057-1075.
- Sekiguchi, T. (2004), "Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of The Literature", *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), pp. 179-196.
- Thonberg, R. ve Jungert, T. (2013), "Bystander Behavior in Bullying Situations: Basic Moral Sensitivity, Moral Disengagement and Defender Self-efficacy", *Journal of Adolescence*, 36(3), pp. 475-483.
- Trevino, L. K. (1986), "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", *The Academy of Management Review*, 11(3), pp. 601-617.
- Yavaş, U., Karatepe, O. M., Avcı, T. ve Tekinkuş, M. (2003), "Antecedents and Outcomes of Service Recovery Performance: An Empirical Study of Frontline Employees in Turkish Banks", *International Journal of Bank Marketing*, 21(5), pp. 255-265.

## PSİKOLOJİK İKLİMİN YABANCILAŞMAYA ETKİSİNDE BİREY ÖRGÜT UYUMU FARK YARATIR MI?

**Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, oiscan@atauni.edu.tr

**Arş. Gör. Sezin ÇAKIR**

Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, sezin.cakir@atauni.edu.tr

### ÖZET

Psikolojik iklimin ve birey örgüt uyumunun iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans artışı gibi birçok unsur üzerinde olumlu yönde, kişilerarası çatışma ve işten ayrılma gibi unsurlar üzerinde ise olumsuz yönde bir etkiye sahip oldukları daha önce yapılan çalışmalarda görülmüştür. Bu çalışma da psikolojik iklimin yabancılaşma ile ilişkili olup olmadığını tespit etmek ve bu ilişkide birey örgüt uyumunun rolünü ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Erzurum'da bulunan bir meslek kuruluşunda gerçekleştirilen araştırma sonucunda, olumlu bir psikolojik iklimin yabancılaşmayı azalttığı ve birey örgüt uyumunun bazı boyutları ile bu etkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik iklim, yabancılaşma, birey örgüt uyumu

### 1. Giriş ve Çalışmanın Amacı

Yabancılaşma kavramı örgütlerde karşılaşılan en temel sorunlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlarda yabancılaşma düzeyinin yüksek oluşunun; iş tatmininin ve bağlılığın azalması, performans kaybı gibi sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. Çalışanların işten ayrılma kararlarını etkileyen unsurlar arasında en başta yer alanlardan biri olan yabancılaşmanın kaynaklarının tespit edilmesinin ve ortadan kaldırılmasının yönetimlerin öncelikleri arasında yer alması gerektiği görülmektedir. Bu noktada olumlu bir psikolojik iklim algısının oluşturulması ve birey örgüt uyumunun sağlanması gibi yabancılaşmayı azaltacak unsurlara odaklanmak örgütler için hayati önem taşımaktadır. Bu düşünceden hareketle gerçekleştirilen araştırmanın amacı psikolojik iklimin yabancılaşmaya etkisini ve bu etkide birey örgüt uyumunun rolünü tespit etmektir. Olumlu psikolojik iklimin çalışanlarda yabancılaşmayı azaltacağı ve birey örgüt uyumunun bu azaltıcı etkiyi güçlendireceği varsayımı ile bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

### 2. Kavramsal Çerçeve

Psikolojik iklim örgütün çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve yorumlandığını ifade eden bir kavramdır (Brown ve Leigh, 1996: 359). James ve Jones'a göre (1974) psikolojik iklim, bireyin iş ortamının önemi ve anlamıyla ilgili örgütsel çevresine verdiği değerdir. Psikolojik iklim algısı bireyin olaylar, muhtemel çıktılar ve uygun olan faaliyetler hakkındaki düşüncelerini şekillendirmesi yönüyle önem taşımaktadır (Parker vd. 2003:390).

Birey örgüt uyumu ise bireysel değer yapıları ile örgütsel değer yapıları arasındaki uyum olarak ifade edilmektedir (Behram ve Dinç, 2014:269). Bireyler kendi kişilikleri, davranışları ve değerleri ile örgütün değerleri, amaçları, süreçleri ve kültürü arasındaki uyum ve uyumsuzluk hakkında sürekli olarak fikir yürütmektedirler ve kendileri ile örgütleri arasında bir benzerlik kurdukları noktada birey örgüt uyumundan söz etmek mümkün olmaktadır (Yıldız, 2013:156).

Psikolojik iklim ve birey örgüt uyumunun üzerinde etkili olduğu düşünülen işe yabancılaşma kavramı kişinin işiyle kurduğu bağların bilişsel seviyede kopması olarak tanımlanmaktadır (Davis, 2013: 2). Hirschfeld ve Feild (2000:790) ise yabancılaşmayı çalışmaya karşı alaka göstermemek olarak ifade etmişlerdir. Bir başka tanıma göre işe yabancılaşma iş üzerindeki özgürlük ve kontrol duygusunun azalması sonucunda kişinin kariyer hedeflerinden uzaklaşması ve profesyonel normlara uyum sağlayamamasıdır (Özbek, 2011:233).

Araştırmacılar bireyin örgüte dair psikolojik algısının performans ve iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğunu tespit etmişlerdir (Biswas ve Varma, 2007). Akhmetova ve

Sakhanova (2004) yaptıkları çalışma sonucunda en üst düzeydeki üretkenliğin en ideal psikolojik iklimde elde edildiğini ortaya çıkarmışlardır. Olumlu psikolojik iklimin çalışanlarda yabancılaşma düzeyini azaltacağı düşüncesiyle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Psikolojik iklimin yabancılaşma üzerinde etkisi mevcuttur

Birey örgüt uyumu ile ilgili yapılan çalışmaların bazılarında şu sonuçlar elde edilmiştir; Cable ve Judge (1996), birey örgüt uyumu ile örgütü tercih etme kararları arasında olumlu ilişkiler tespit etmişlerdir. Ng ve Sarris (2009) birey örgüt uyumu düşük olan bireylerin örgütsel bağlılık ve tatmin seviyelerinin de düşük olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Bu araştırmalar birey örgüt uyumunun örgüt için gerekli ve faydalı olarak görülen davranışları desteklediği ve istenmeyen davranışları azalttığını göstermektedir. Yine başka bir çalışma neticesinde birey örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür (Yaniv vd. 2010). Bu noktadan hareketle birey örgüt uyumunun psikolojik iklimin yabancılaşmaya etkisinde fark yaratacağı düşüncesiyle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

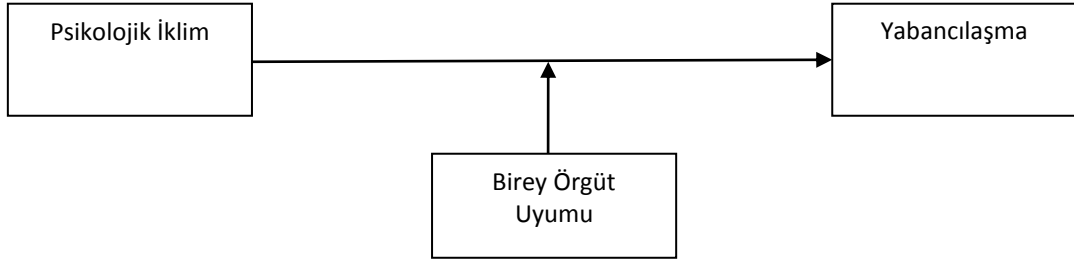
H<sub>2</sub>: Psikolojik iklimin yabancılaşmaya etkisinde birey örgüt uyumu fark yaratır

### 3. Yöntem ve Kapsam

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Üç ayrı ölçekten oluşan ankette psikolojik iklimi ölçmek amacıyla Brown ve Leigh (1996) tarafından geliştirilen ölçek, birey örgüt uyumunu ölçmek amacıyla Cable ve De Rue (2002) tarafından geliştirilen, Behram ve Dinç (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek ve yabancılaşmayı ölçmek amacıyla Mottaz (1981) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlik düzeyleri madde analizi ve faktör analizi ile test edilmiştir. Yüksek güvenilirlik düzeyine sahip ölçeklerde psikolojik iklimin destekleyici yönetim, katkı-tanım ve rol belirginliği, yabancılaşmanın güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma, birey örgüt uyumunun ise değer uyumu, talep yeterlik uyumu ve gereksinim karşılama uyumu boyutlarına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma Erzurum'da bulunan bir meslek kuruluşunda çalışan 40 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın meslek kuruluşunda gerçekleştirilmesinin sebebi düzenli olarak yaşanan yönetim değişimlerinin hem psikolojik iklim hem de birey örgüt uyumu üzerinde etkileri olduğu düşüncesidir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



### 4. Bulgular

Psikolojik iklimin yabancılaşmaya etkisinde birey örgüt uyumunun rolünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada söz konusu değişkenlerle ilgili anket çalışması yapılarak elde edilen veriler değerlendirilmiştir ve bu değerlendirme sonuçları aşağıda özetlenmektedir.

#### 4.1. Psikolojik İklimin Yabancılaşma İle İlişkisi

Psikolojik iklimin alt boyutları ile yabancılaşmanın alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Psikolojik iklim ve yabancılaşma ilişkisine ilişkin sonuçlar Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. Psikolojik İklim ile Yabancılaşma İlişkisi

| FAKTÖRLER                                   | 1      | 2      | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------------------------------------------|--------|--------|---|---|---|---|
| (1) Psikolojik iklim - destekleyici yönetim | 1      |        |   |   |   |   |
| (2) Psikolojik iklim- katkı tanınma         | ,668** | 1      |   |   |   |   |
| (3) Psikolojik iklim – rol belirginliği     | ,729** | ,717** | 1 |   |   |   |

|                                         |         |         |         |        |        |   |
|-----------------------------------------|---------|---------|---------|--------|--------|---|
| (4) Yabancılaşma - anlamsızlaşma        | -,693** | -,567** | -,611** | 1      |        |   |
| (5) Yabancılaşma - güçsüzleşme          | -,652** | -,415** | -,546** | ,652** | 1      |   |
| (6) Yabancılaşma - kendine yabancılaşma | -,505** | -,575** | -,627** | ,512** | ,506** | 1 |

\*\* p < 0.01

Tablo 1’de görüldüğü gibi gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda psikolojik iklimle ilişkin tüm boyutların yabancılaşmaya ilişkin tüm boyutlar ile negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler içinde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar göstermektedir ki; örgütlerde destekleyici bir yönetimin olması, çalışanların rollerinin belirgin olması ve çalışanların örgütlerine katkı sağladıklarını hissetmeleri çalışanlarda anlamsızlaşma, güçsüzleşme ve kendine yabancılaşma şeklinde ortaya çıkan yabancılaşma düzeyini azaltmaktadır. Bu sonuçlar H<sub>1</sub> hipotezini desteklemektedir.

#### 4.2. Psikolojik İklim ve Yabancılaşma İlişkisinde Birey Örgüt Uyumunun Rolü

Birey örgüt uyumunun düzenleyici etkisinin ortaya çıkarılması amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Düzenleyici etkiyi analiz etmek amacıyla düzenleyici değişken ile bağımsız değişkenin çarpılması ile etkileşim değişkeni elde edilmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olan her boyutu ve birey örgüt uyumunun her boyutu için ayrı etkileşim değerleri hesaplanarak yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıda verilmektedir.

**Tablo 2.** Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

| Değişkenler                                                     | Model 1<br>Güçsüzleşme<br>(β) | Model 2<br>Anlamsızlaşma<br>(β) | Model 3<br>Kendine yabancılaşma<br>(β) |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|
| 1.Adım                                                          |                               |                                 |                                        |
| Destekleyici yönetim                                            | -,693                         | -,652                           | -,505                                  |
| Katkı-tanım                                                     | -,567                         | -,415                           | -,575                                  |
| Rol belirginliği                                                | -,611                         | -,546                           | -,627                                  |
| 2.Adım                                                          |                               |                                 |                                        |
| Değer uyumu                                                     | -,334                         | -,094                           | -,292                                  |
| Talep yeterlik uyumu                                            | ,255                          | -,338                           | -,162                                  |
| Gereksinim karşılama uyumu                                      | ,030                          | -,140                           | -,127                                  |
| 3. Adım                                                         |                               |                                 |                                        |
| Etkileşim 1<br>(destekleyici yönetim x<br>değer uyumu)          | ,161                          | ,772                            | -,210                                  |
| Etkileşim 2<br>(katkı-tanım x değer<br>uyumu)                   | -,305                         | ,240                            | ,081                                   |
| Etkileşim 3<br>(rol belirginliği x değer<br>uyumu)              | -,087                         | -,987*                          | -,045                                  |
| 4.Adım                                                          |                               |                                 |                                        |
| Etkileşim 4<br>(destekleyici yönetim x<br>talep yeterlik uyumu) | -,432*                        | -,220                           | ,051                                   |
| Etkileşim 5<br>(katkı-tanım x talep<br>yeterlik uyumu)          | ,084                          | -,095                           | ,111                                   |
| Etkileşim 6<br>(rol belirginliği x talep<br>yeterlik uyumu)     | -,030                         | ,034                            | ,157                                   |
| 5.Adım                                                          |                               |                                 |                                        |
| Etkileşim 7<br>(destekleyici yönetim x<br>gereksinim karşılama) | -,061                         | ,065                            | -,156                                  |



|                      |       |       |        |
|----------------------|-------|-------|--------|
| uyumu)               |       |       |        |
| Etkileşim 8          | -,128 | -,264 | -,793* |
| (katkı-tanım x       |       |       |        |
| gereksinim karşılama |       |       |        |
| uyumu)               |       |       |        |
| Etkileşim 9          | ,421  | ,631  | ,534   |
| (Rol belirginliği x  |       |       |        |
| gereksinim karşılama |       |       |        |
| uyumu)               |       |       |        |

\*p<0,05

Tablo 2’de görüldüğü gibi değer uyumu, rol belirginliği ile anlamsızlaşma arasındaki ilişkide, düzenleyici etkiye sahiptir. Buna karşın değer uyumunun destekleyici yönetim ve katkı-tanım ile yabancılaşma boyutları arasında düzenleyici etkisi anlamlı bulunmamıştır. Talep yeterlik uyumunun destekleyici yönetim ile güçsüzleşme arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi anlamlı iken, katkı-tanım ve rol belirginliği ile yabancılaşma arasında düzenleyici etkisi anlamlı bulunmamıştır. Gereksinim karşılama uyumunun ise katkı-tanım ile kendine yabancılaşma ilişkisinde düzenleyici etkisi söz konusudur. Elde edilen bulgular H<sub>2</sub> hipotezini kısmen desteklemektedir.

Bu sonuçlar ışığında şu yorumları yapmak mümkündür; hem destekleyici yönetimin hem de talep yeterlik uyumunun olduğu örgüt ortamlarında çalışanların güçsüzleşme duyguları azalmaktadır, hem rol belirginliğinin hem de değer uyumunun olduğu örgüt ortamlarında çalışanların anlamsızlaşma duyguları azalmaktadır. Çalışanların yapılan işe katkı sağladıklarını hissettikleri ve aynı zamanda gereksinim karşılama uyumunun mevcut olduğu örgütlerde ise çalışanların kendine yabancılaşma duyguları azalmaktadır.

##### 5. Sonuç

Çalışanların yabancılaşmasının yöneticiler için önemli bir sorun olmasının nedeni yabancılaşmanın dışsal ödüllere odaklanma, işe karşı ilgisizlik ve nihayet işten ayrılma kararı ile sonuçlanmasıdır. Yabancılaşmayı ortadan kaldıracak unsurların tespit edilmesi rekabet ortamında çok değerli olarak görülen insan kaynağının örgütte kalmasını sağlayabilmenin temelini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada da yabancılaşmayı azaltacağı düşünülen psikolojik iklim ve birey örgüt uyumu kavramlarının yabancılaşma ile ilişkileri incelenmiştir. Bir meslek kuruluşunda gerçekleştirilen araştırma neticesine göre psikolojik iklimin tüm boyutları yabancılaşmanın tüm boyutları ile negatif yönlü ilişkilidir; olumlu bir psikolojik iklimin yani destekleyici bir yönetimin olması, çalışanların rollerinin belirgin olması ve çalışanların örgütlerine katkı sağladıklarını hissetmeleri çalışanlarda anlamsızlaşma, güçsüzleşme ve kendine yabancılaşma şeklinde ortaya çıkan duyguları azaltmaktadır.

Bireyin örgütte değerlerinin örtüştüğünü hissetmesi, taleplerinin ve gereksinimlerinin karşılandığını düşünmesi durumunda ise çalışanların yabancılaşma duygularının fazla düştüğü yani psikolojik iklimin yabancılaşmayı azaltıcı etkisinin güçlendiği görülmüştür. Bu bulgulara göre; çalışanlar yönetimin destekleyici olduğunu, örgüte sağladıkları katkıların anlamlı bulunduğunu ve rolleri ile ilgili her unsurun belirgin olduğunu düşündükleri zaman işe yabancılaşmaları azalmaktadır. Kendi değerleri ile örgüt değerleri arasında ve talepleri ile örgütten aldıkları arasında bir uyum olduğunu hissetmeleri de yabancılaşmayı azaltan bir diğer unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Bütün bu sonuçlar örgütlerde yabancılaşma düzeyinin azaltılması ve çalışanların yaptıkları işe gerçek bir ilgiyle bağlanmaları için psikolojik iklimin ve çalışanın örgütte uyumlu hissetme seviyesinin önemini ortaya koymaktadır. He iki kavramın da çalışanın algısı ile ilgili olduğu gerçeği yönetimlerin bazen yanılgıyı bazen ise gerçeği yansıtan algılar konusunda hassas olması, çalışanı sürekli desteklemesi, katkılarını ön plana çıkarması ve rol karmaşasına izin vermemesi gerektiğini göstermektedir.

##### Kaynakça

- Akhmetova, S., Sakhanova, A. (2004), “The Role of Non-Material Factors in Increasing Labor Productivity”, Bilig, No:31 ,s.37-50.
- Brown, S. P., Leigh, T. W. (1996), “A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance”, Journal of Applied Psychology, 81 (4), pp. 358-368.
- Biswas, S., Varma, A. (2007), “Psychological Climate and Individual Performance in India: test of a mediated model”, Employee Relations, 29 (6), s. 664-676

- Cable, D. M., De Rue, S. (2002), "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions", *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 875-884.
- Cable, D. M., Judge, D. A. (1996), "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry", *Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol: 67*, s. 294-311.
- Erben, G., S. (2008), "Effects of Perceived Employment Opportunities, Peer Support, Exhaustion and Work Alienation on the Relationship Between Perceived Job Characteristics and Work Attitudes: A Comparative Study Between Lean and Traditional Production Contexts", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Hirschfeld, R. ve Feild, H. (2000), "Work Centrality and Work Alienation : Distinct Aspects of a General Commitment to Work " *Journal of Organizational Behavior* 21, s.789 – 800.
- James, L. R. ve Jones, A.P. (1974), "Organizational Climate: a Review of Theory and Research", *Psychological Bulletin*, C: 81, No: 12, s. 1096-1112.
- Karakurum, M. (2005), "The Effects of Person-Organization Fit on Employee Job Satisfaction, Performance, and Organizational Commitment in a Turkish Public Organization", *The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University*.
- Kartalpepe Behram, N., Dinç, E. (2014), "Algılanan Kişi Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Kasım 2014, s. 269-274.
- Mohammed, A. E. (2011), "Örgüt Kültürü ve Psikolojik İklimin Politik Davranış Algılamaları Üzerindeki Etkileri: Kayseri’de Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Mottaz, C. J. (1981), "Some Determinants of Work Alienation", *The Sociological Quarterly*, v.22,. 515-529.
- Ng, C., Sarris, A. (2009), "Distinguishing Between the Effect of Perceived Organizational Support and Person-Organization Fit on Work Outcomes, The Australian and New Zealand" *Journal of Organizational Psychology*, Vol.2, s. 1-9.
- Özbek, M. F. (2011), "Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü" *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), s. 231-248.
- Sağnak, M. (2004), "Value Congruence and Results in Organizations", *Educational Administration in Theory & Practice*, 37, s. 72-95.
- Sayü, P. (2014), "The Relationship Between Organizational Justice and Work Alienation" *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Yaniv, E., Lavi, O.S., Siti, G. (2010), "Person-Organisation Fit and Its Impact on Organisational Citizenship Behaviour as Related to Social Performance", *Journal of General Management*, 36 (2), s:81-89.
- Yıldız, M. L. (2013), "Algılanan Kişi Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi", *Marmara Üniversitesi İ.B.B Dergisi*, 34(1), s. 153-173.

# ETİK İLKELER BAĞLAMINDA KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN ÖRGÜTSEL ORTAMDA SESSİZLİK DAVRANIŞINA ETKİSİ

**Öğr. Gör. Kemal KÖKSAL**

Kara Harp Okulu, kkoksak@kho.edu.tr

**Öğr. Gör. Arzu UĞURLU KARA**

Kara Harp Okulu, aukara@kho.edu.tr

**Doç. Dr. Cem Harun MEYDAN**

Kara Harp Okulu, chmeydan@kho.edu.tr

## ÖZET

Bireyler örgüt içinde sessiz kalma davranışı çeşitli örgütsel faktörlerden etkilenebilmektedir. Bu çerçevede bu çalışma örgütsel ortamda bireylerin sessizliğinin anlaşılmasında ve kişi-örgüt uyumunun etkisini ortaya koymayı hedeflemektedir. Örgütsel etik değerler çalışanların doğru ya da yanlışla ilişkin değerlerini kapsamaktadır. Kişi örgüt uyumu, kişi ve örgütün öznitelikleri, değer yargıları ve amaçları arasındaki uyum ile kişinin karakteristik özellikleri ve örgüt değerleri arasındaki benzeşimi ifade edtmekte ve çalışanın nerede çalışacağına karar vermesinde önemli bir faktör olmaktadır. Bu bağlamda çalışmada, örgütsel etik değerlerin ve kişi-örgüt uyumunun çalışanların sessiz kalma davranışına etkisi incelenmektedir. Araştırma bir eğitim kurumunda çalışan 168 kişiden toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında anket yöntemi ile veri toplanmış, ölçeklerin geçerliliği, değişkenler arası ilişkiler ve örgütsel değişkenlerin birbirini yordama gücü istatistiksel yöntemler ile test edilmiştir. Çalışma sonucunda, etik değerlerin kişi-örgüt uyumunun ve örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğu, ayrıca kişi-örgüt uyumunun da örgütsel sessizlik üzerinde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etik, Örgütsel Sessizlik, Kişi Örgüt Uyumu, Etik Değer

## 1. Giriş

Geçmişte örgütler rekabet üstünlüğü elde edebilmek için “üretme”, “maliyete”, “kaliteye” ve sonra da “hıza” önem vermişlerdir. Günümüzde ise diğer örgütler tarafından taklit edilmesi daha zor olan örgüt kültürü, çalışan yetenekleri, yönetim becerileri, bilgiye ulaşma ve bunu kullanma gibi “soyut faktörlere” önem verilmektedir (Özer, Özmen, & Saatçioğlu, 2004). Çalışanlar, hızla değişen rekabet ortamında fark yaratan, önemli bir faktör olarak görülmektedir (Çalışkan, 2010). Örgütlerin değişimi için çalışanların örgüt içinde fikirlerini açıkça belirtebilme davranışı sergilemesi çok güçlü bir kaynaktır (Özdemir & Sağiroğlu, 2013).

Çalışanların örgüt içinde sessiz kalma ya da kalmama davranışı üzerinde çeşitli örgütsel faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Bu faktörler içinde yer alan örgütsel etik değerler örgüt içinde bireylerin davranışını doğrudan etkilemekte ve örgütsel etik ilkeler ile bireysel etik değerlerin uyumlu olması çeşitli örgütsel sonuçlara neden olmaktadır (Miller, Woehr, & Hudspeth, 2002; Klebnikov, 1993; Morrow, 1993). Bu çerçevede etik iklim, bireylerin açıkça konuşmalarına ortam yaratabildiğinden, örgüt içindeki önceliklerden biri haline gelmiştir (Jung, Namkung, & Yoon, 2010; Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2011). Önceleri yasalara uymak olarak algılanan iş etiği, etik kodları, değerleri, kurum kimliği ve sosyal sorumluluk projelerini içeren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Bowie & Schneider, 2011). İyi oluşturulmuş etik ilkeler, etik dışı davranışları azaltmakta, yenilikleri desteklemekte, örgüte olan güveni artırmakta (Day, 2003) ve etik ilkeleri bulunmayan örgütlere göre kârlılık artışını beraberinde getirebilmektedir (Hammond & Slocum, 1996). Bu çerçevede, örgüt içinde etik değerlere önem verilmesinin ve örgütsel etik değerler ile bireysel etik değerlerin birbirleriyle uyumlu olmasının, başka bir deyişle ettik değerler bağlamında kişi örgüt uyumunun, örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olabileceği, bu durumun bireylerin örgüt içinde sessiz olma ya da düşündüklerini dile getirebilmelerine imkân sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda çalışmada öncelikle kuramsal bilgilere yer verilmekte, örgütsel değişkelere ilişkin hipotezler belirtilmekte, araştırma kapsamında toplanan verilerden elde edilen bulgular ve analiz sonuçları ifade edilmekte ve araştırma hipotezlerine yönelik değerlendirmeler yapılmaktadır.

## 2. Kuramsal Çerçeve

*Etik İlkeler:* Örgütsel etik değerler, çalışanların doğru ya da yanlışla ilişkin değerlerini kapsamaktadır. Örgütler için etik değerler oluşturulması bir zorunluluk değilken günümüzde başarı için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir (Payne & Dimanche, 1996). Örgütlerde etik alanında yapılan çalışmalar genel olarak iki kategoriye ayrılarak incelenebilir. Birincisi çalışanların ahlaki gelişim seviyeleri (Kohlberg, 1984) ve etik anlayışlarının (Jubb, 1999), iş tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğine yönelik çalışmalardır. Bu tür çalışmalara, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumları ile bireyin ahlaki gelişimi ve etik davranışı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar örnek verilebilir (Trevino, Butterfield, & McCabe, 1998). İkinci kategoride ise çalışanların etik tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgütsel özellikleri inceleyen çalışmalar yer almaktadır. Bu tür çalışmalar, etik iklim, etik kodlar ve etik politikalar gibi örgütün etik özelliklerinin, çalışanların etik anlayışı ve iş tutumunu nasıl etkilediğini araştırmaktadır (Cowton & Thompson, 2000). Son dönemde ise bireysel ve örgütsel özelliklerin birlikte, çalışanların karar verme süreçlerinde ve davranışlarında nasıl etkili olduğu incelenmektedir (Fritzsche, 2000). Victor (1988) çalışanların ahlaki gelişim seviyeleri ile örgütün etik iklimi arasındaki uyumun, çalışan tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğinin araştırılması gereken bir konu olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel etiğin çeşitli örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu (Miller, Woehr, & Hudspeth, 2002) ve örgütsel etiğe verilen önemin azalması ile performansta düşüş, devamsızlık, iş devir oranlarında ve aykırı işyeri davranışlarında artış görülebilmektedir (Klebnikov, 1993; Shimko, 1992; Sheehy, 1990). Örgütlerde iyi tanımlanmış ve düzenlenmiş etik değerler yanlış davranışları azaltırken yenilikleri desteklemekte; çalışan ve müşterilerin örgüte karşı güvenini artırmaktadır (Day, 2003). Örgütlerde etik değerler çalışanlar tarafından, yönetici ve diğer çalışanların bu değerlere uyup uymadıklarını gözlemleyerek öğrenilir (Korkmaz, 2003). Çalışanlar etik ikilemde kaldıklarında karar verirken özellikle yöneticilerini rol model olarak alabilmektedir. Örgütteki etik uygulamalar iş tatmininin, yöneticiye duyulan güvenin ve örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına neden olabilmekte ve ayrıca örgütteki problemlerin yöneticilere iletilmesini artırarak örgütsel sessizliği azaltabilmektedir (Brown, Trevino, & Harrison, 2005). Brown ve Trevino (2006) çalışanların örgütlerini etik bir ortam olarak algılamasının ve yöneticilerinin etik davranışlar sergilemesinin örgütsel sessizliği azalttığını ifade etmektedir.

*Kişî Örgüt Uyumu:* Genel olarak çalışanlar, yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilecekleri bir örgütte çalışma eğilimindedir. Çalışanın nerede çalışacağına karar vermesinde önemli bir faktör olan kişî örgüt uyumu, kişî ve örgütün öznelilikleri, değer yargıları ve amaçları arasındaki uyum ile kişinin karakteristik özellikleri ve örgüt değerleri arasındaki benzeşim olarak tanımlanabilir (Kristof-Brown, 1996). Kişî örgüt uyumu birey ve örgütün değerlerinin (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991) veya amaçlarının (Vancouver, Millsap, & Peters, 1994) örtüşmesi olarak da tanımlanmaktadır. Kişî örgüt uyumu örgütün çalışanların ihtiyaçlarını ne derece karşıladığını değerlendirerek (Cable & Judge, 1994) ya da çalışanların kişîliğinin, örgütün durumuna ne derece uyduğunu değerlendirerek (Bowen, Ledford, & Nathan, 1991) ölçülebilmektedir. Çalışanların uyumu, belli bir duruma, işe ya da örgüte uyum şeklinde de incelenebilmektedir (Chatman, 1991). Yapılan çalışmalar etik değerlerin benimsenmesinin çalışanların örgütlerine olan ilgilerini artırarak (Sims & Kroeck, 1994), örgütleri ile olan uyumunu kolaylaştırdığını (Laufer & Robertson, 1997) göstermektedir. Bir örgütteki etik çalışma ortamının kişî örgüt uyumu ile pozitif ilişkili olduğu (Sims & Keon, 1997), etik değerlerin varlığının daha fazla kişî örgüt uyumuna yol açtığı (Valentine, Godkin, & Lucero, 2002) ve çalışanların etik değerlere sahip organizasyonlarda çalışmayı tercih ettiği (Vidaver, 1998) yapılan araştırmalarda ifade edilmiştir. Bireyin, örgütü ile uyum derecesi, örgütsel sonuçları etkilemektedir. Yüksek uyum olması, performans, bağlılık, tatmin gibi sonuçları artırırken, düşük uyumun performans, bağlılık, tatmini azalttığı, işten ayrılma niyetini artırdığı görülmektedir. Örgütsel performansın artmasında bireylerin üyesi oldukları örgüt ile uyumlu olmaları başka bir deyişle kişî örgüt uyumunun yüksek olması önem arz etmektedir (Swanson & Fouad, 1999; Robbins & Judge, 2012).

*Örgütsel Sessizlik:* Çalışanların örgüte ilişkin sorunlar hakkında fikirlerini ve endişelerini iletmelerine engel olan (Çakıcı, 2007) ve örgütsel performansı bozan ya da geliştiren bir davranış (Bagheri, Zarei, & Aeen, 2012) olarak tanımlanabilir. Çalışanın açıkça konuşma davranışı göstermesi örgütlerin değişimi için çok güçlü bir kaynak olabilmektedir fakat bu davranış tamamen isteğe bağlı olarak gerçekleşmektedir (Özdemir & Sağiroğlu, 2013).

Örgütlerde egemen olan kültür, çalışanların sessiz kalmasını, onun bulunduğu koşullardan memnun olduğu şeklinde algılanmasına neden olabilir (Kahveci & Demirtaş, 2013). Türk toplumunun genel özelliklerinden birisi otoriteye ve topluluklara bağlılıktır. Bu özellik insanları dışı kapalı, içe dönük

hale getirebilmekte, onları kuşkucu ve güvensiz yapabilmektedir. Bu yüzden bir kuruma mensup olan bireyler kendilerini ilgilendirmedikleri müddetçe sorunlara uzak kalmak isteyebilmektedir (Aytaç, 2004). Çalışan bu düşünce ile örgüt faaliyetlerine ve sorunlarına ilgisiz kalabilmekte ayrıca gelişmeye dönük herhangi bir girişimde bulunmayabilmektedir. Bu sebeple, çalışanın örgütteki sorunlarla ilgili konuşma motivasyonunun sağlanması gerekir (Raub & Robert, 2012). Örgüt içinde bireyler çeşitli faktörlerden etkilenerek sessiz kalma davranışı sergileyebilmektedir. Çalışmada sonuç değişkeni olarak ele alınan bireylerin gösterdiği “sessizlik” davranışı, çalışanların performansını etkileyen (Çakıcı, 2010), değişimi yavaşlatan, yaratıcılık, motivasyon, iş tatmini ve bağlılığı azaltan bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır (Morrison & Milliken, 2000). Hirschman, sessizliğin sadakat ile eş anlamda olduğunu belirterek sadakati bilinçsiz (mevcut meseleler hakkında düşünmeme), bilinçli/pasif (durumun düzeleceğini ümit etme) ve bilinçli/aktif (çözüm veya değişiklik için konuşma) olmak üzere üç şekilde özetlemiştir (Robbins & Judge, 2012).

Yapılan araştırmalar örgütsel sessizliğin bireysel, örgütsel, yönetsel ve sosyal olmak üzere birçok nedeni olduğunu göstermektedir (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Hiyerarşik örgüt yapısı, destekleyici olmayan örgüt ortamı, yönetici desteğinin olmaması, yöneticilerle olan iletişimin yetersizliği, çalışanların tecrübesizliği ve mesleki yetersizlikleri; çalışanların örgütteki geleceklerine ilişkin korkuları ve yöneticilere karşı önyargıları sessizlik davranışını etkileyen faktörlerdir (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Örgütsel sessizliğin genel olarak bireysel ve örgütsel birçok sonucu da bulunmaktadır (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Premeaux & Bedeian, 2003; Pinder & Harlos, 2001). Örgütsel sessizlik, çalışanlarda stres, tatminsizlik ve iletişim bozukluğuna neden olabilmektedir (Vakola & Bouradas, 2005), çalışanların yaptıkları işin kalitesini düşürebilmektedir (Nikmaram, Yamchi, Shojaii, Zahrani, & Alvani, 2012). Çalışanların enerjilerini ve sadakatlerini örgütlerine vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri ile hem sessizlikten kurtulacakları hem de kişi-örgüt uyumunu gerçekleştirebilecekleri değerlendirilmektedir (Gül, 2002). Bireylerin örgüt ile uyumlarının artması sessizlik davranışları üzerinde ters yönlü bir etkiye neden olabilmektedir (Hoffman & Woehr, 2006). Bir örgütte, etik ilkelerin bulunmasına yönelik algının ve kişi örgüt uyumu algısının yüksek olmasının bireylerin örgütsel ve bireysel etik değerleri arasındaki uyumu beraberinde getireceği ve bu durumun bireylerin örgüt içinde sessiz kalma davranışını azaltacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda oluşturulan araştırma modeli özet olarak Şekil 1’de sunulmuştur.

Yukarıda açıklanan kuramsal çerçeveden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

*H1: Örgütün etik değerlere sahip olduğu algısı, bireylerin örgütsel sessizliğini azaltmaktadır.*

*H2: Örgütün etik değerlere sahip olduğu algısı, kişi-örgüt uyumunu artırmaktadır.*

*H3: Kişi-örgüt uyumu bireylerin örgütsel sessizliğini azaltmaktadır.*

### 3. Yöntem

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Ankara’da bir kamu eğitim kurumunda çalışan 168 eğitimci oluşturmaktadır. Katılımcıların %41,1’i yüksek lisans mezunu, %40,5’i lisans mezunu, %11’i doktora, %6,5’i ise lise mezunudur. Katılımcıların %59,5’i erkek, %40,5’i ise kadın, %69’u evli, %31’i bekârdır. Katılımcıların yaşları 22 ile 48 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 27.46’dır (Ss=3.75).

#### 3.2. Ölçüm araçları

Ölçekler beşli Likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde hazırlanmıştır. Örgütsel etik değer algısını ölçmek için Victor ve Cullen (1987) ve Hunt vd. (1989)’nin ölçeklerinden Jung vd. (2010)’nin uyarladığı örgütsel etik değer anketi kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve beş ifadeden oluşmakta ve ölçekte “Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için genellikle etik bir uzlaşma gerekir.” ve “Çalıştığım kurumda üst yönetim etik dışı davranışların kabul edilmeyeceğini kesin bir şekilde dile getirmektedir.” şeklinde ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık değeri bu çalışmada 0,714 olarak bulunmuştur. İfade sayısı göz önüne alındığında ölçeğin yeterli tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2013).

Çalışmada kişi-örgüt uyumunu ölçmek için, Edward (1991) tarafından geliştirilen ve Valentine vd. (2002) tarafından revize edilen beş soru ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte “Bireysel değerlerimin çalıştığım kurumla iyi bir şekilde uyduğunu hissetmekteyim.” ve “Çalıştığım kurum benim temel ihtiyaçlarımı iyi bir şekilde karşılamaktadır.” türünde ifadeler bulunmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık değeri bu çalışmada 0,863 olarak bulunmuştur.

Yönetici ve örgütten kaynaklanan sessizlik algısını ölçmek için Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin ölçeğin yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve dört ifadeden oluşmakta ve ölçekte “İşyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültürün varlığı sebebiyle sessiz kalırım”, “Yöneticilerin en iyi ben bilirim tavrı nedeniyle sessiz kalırım” türünde ifadeler bulunmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık değeri bu çalışmada 0,857 olarak bulunmuştur.

Ölçeklerin faktör geçerliliklerini doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Örgütsel etik değerler ölçeğine DFA yapılmış ve ölçeğin uyumunu azaltan birinci madde ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde (Tablo 1) modelin iyi uyum gösterdiği değerlendirilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011). Örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliğini ölçmek için yapılan DFA ölçeğin tek boyutlu yapısını doğrulamaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliğini ölçmek için yapılan DFA sonucunda problem olduğu değerlendirilen 21. ifade ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmış, beş ifadeden oluşan ölçeğin iyi uyum gösterdiği değerlendirilmiştir (Tablo 1).

**Tablo1: Ölçeklerin Tek Boyutlu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| Ölçek                  | $\chi^2$ | sd | $\chi^2/sd$ | RMSEA | CFI   | GFI   | AGFI  |
|------------------------|----------|----|-------------|-------|-------|-------|-------|
| Örgütsel Etik Değerler | 7,384    | 2  | 3,692       | 0,127 | 0,959 | 0,980 | 0,899 |
| Kişİ Örgüt Uyumu       | 0,780    | 2  | 0,390       | 0,000 | 1,000 | 0,998 | 0,998 |
| Örgütsel Sessizlik     | 4,965    | 2  | 2,482       | 0,094 | 0,991 | 0,986 | 0,932 |

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; CFI: Comparative Fit Index; GFI: Goodness of Fit Index; AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index

### 3.3. Analiz ve Bulgular

Toplanan verileri analiz etmek için SPSS yazılımı kullanılmıştır. Örgüt içi etik değerlerin ve kişİ örgüt uyumunun, bireylerin sessizlik davranışlarına etkisini belirlemeye yönelik çalışmada ölçeklerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi, değişkenler arası ilişkiler korelasyon analizi, örgütsel değişkenlerin birbirini yordama gücü ise regresyon analizi ile test edilmiştir.

Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde, örgütsel etik değer algısı ortalamasının 3,733 (SS.=0,758), kişİ-örgüt uyumu ortalamasının 3,320 (SS.=,828) ve örgütsel sessizlik algısı ortalamasının 2,959 (SS.=0,858) olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde örgütsel etik algısının ve kişİ-örgüt uyumu algısının ortalamasının üzerinde bir seviyede olduğu görülürken, örgütsel sessizlik algısının ortalamasının biraz altında bir seviyede olduğu görülmektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyon sonuçları incelendiğinde her üç değişkenin de birbirleri ile anlamlı ilişkileri olduğu görülmektedir. Örgütsel etik değerler ile kişİ-örgüt uyumu arasında orta seviyede, pozitif bir ilişki olduğu görülürken ( $r=0,449$   $p<0,01$ ), sessizlikle orta seviyede, negatif bir ilişki görülmektedir ( $r=-0,481$   $p<0,01$ ). Kişİ-örgüt uyumu ile örgütsel sessizlik arasında da zayıf, negatif bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-0,488$   $p<0,01$ ).

**Tablo 2: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

| Değişkenler            | Ort.  | S.S.  | Etik    | Uyum    |
|------------------------|-------|-------|---------|---------|
| Örgütsel Etik Değerler | 3,733 | 0,758 |         |         |
| Kişİ Örgüt Uyumu       | 3,320 | 0,828 | 0,449*  |         |
| Örgütsel Sessizlik     | 2,959 | 0,858 | -0,481* | -0,488* |

\* $p<0,01$

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 3). Birinci hipotezi test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel etik değerleri örgütsel sessizliği yordadığı görülmüştür ( $\beta=-0,545$ ,  $p<0,01$ ,  $F=50,003$ ,  $\Delta R^2=0,231$ ,  $p<0,01$ ). Bu sonuçlara göre araştırmanın birinci hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın ikinci hipotezi olan örgütsel etik değerlerin kişİ-örgüt uyumu üzerindeki etkisi test edilmiştir. Sonuçlara göre örgütsel etik değerlerin kişİ-örgüt uyumunu yordadığı görülmüştür ( $\beta=0,490$ ,  $p<0,01$ ,  $F=41,881$ ,  $\Delta R^2=0,201$ ,  $p<0,01$ ). Üçüncü hipotez olan kişİ-örgüt uyumunun örgütsel sessizliği yordama gücü test edilmiş ve kişİ-örgüt uyumunun örgütsel sessizliği yordadığı görülmüştür ( $\beta=-0,505$ ,  $p<0,01$ ,  $F=51,765$ ,  $\Delta R^2=0,238$ ,  $p<0,01$ ).

Tablo 3: Regresyon Analizi Sonuçları

|                                  | $\beta$ | $\Delta R^2$ | t değeri | p değeri |
|----------------------------------|---------|--------------|----------|----------|
| Bağımlı Değ.: Örgütsel Sessizlik |         |              |          |          |
| Örgütsel Etik Değerler           | -0,545  | 0,231        | -7,071   | ,000     |
| Bağımlı Değ.: Kişi-örgüt Uyum    |         |              |          |          |
| Örgütsel Etik Değerler           | 0,490   | 0,201        | 6,472    | ,000     |
| Bağımlı Değ.: Örgütsel Sessizlik |         |              |          |          |
| Kişi-Örgüt Uyum                  | -0,505  | 0,238        | -7,195   | ,000     |

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Örgütsel sessizlik birçok örgütte yaygın bir sorun olmasına rağmen (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003), hala çalışan sessizliği konusunun anlaşılmasında önemli eksiklikler bulunmaktadır (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Örgütsel sessizliği daha iyi anlayabilmek için bu araştırmada örgütsel etik değerlerin ve kişi-örgüt uyumunun örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisi bir eğitim kurumunda çalışan bireyler üzerinde yapılan bir araştırmayla ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütün etik değerlere sahip olmasının ve kişi-örgüt uyumunun çalışanların sessizliğini anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Ayrıca etik değerler kişi-örgüt uyumunu da anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

Akademisyenler örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları konusunda hala çalışmalar yapmaktadır (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Çakıcı, 2010). Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre örgütsel etik değerler ve kişi-örgüt uyumu örgütsel sessizliğin nedenleri arasında yer almaktadır. Çalışanların etik ikilemde kaldıklarında, kararlarında yol gösterici etik ilkelerin olması durumunda, çalışanlar fikirlerini söyleme konusunda daha istekli davranacağı şeklinde değerlendirilmektedir.

Çalışma bulguları kişi-örgüt yazını için de önemli sonuçlar içermektedir. Kişi-örgüt uyumunun örgütsel sessizliğin bir öncülü olması yanında örgütsel etik değerlerden de anlamlı bir şekilde etkilendiği ortaya konulmuştur. Örgütsel etik değerlerin varlığının kişi-örgüt uyumunu güçlendireceği ve böylece farklı iş tutumlarını da etkileyeceği değerlendirilmektedir. Çalışmanın sonuçları daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir (Tulubas & Celep, 2012; Whiteside & Barclay, 2013; Demir, 2014). Araştırma sonuçları bu çalışma kapsamında, örgütsel sessizliğin örgütsel etik değerler ve kişi-örgüt uyumu tarafından etkilendiğini göstermektedir.

Tüm bunların yanısıra araştırmanın bir takım kısıtlılıkları da bulunmaktadır. Çalışmanın örnekleminin sadece eğitim kurumunda çalışanları kapsamaması, araştırmada sosyal beğenilirlik etkisinin ve ortak yöntem varyansının değerlendirilmeye alınmamış olması kısıtlılıklarını oluşturmaktadır.

Bundan sonraki yapılacak araştırmalarda örgütsel etik değerlerin yanında etik iklimin de sessizlik üzerindeki etkisinin araştırılabileceği, ayrıca kişi-örgüt uyumunun yanında kişi iş ya da görev uyumunun da sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin araştırılabileceği değerlendirilmektedir.

#### Kaynakça

- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence: Basic Concepts and Its Development Factors. *Ideal Type of Management*, 1(1), 4758.
- Bowen, D., Ledford, G., & Nathan, B. (1991). Hiring for the Organization not the Job. *Academy of Management Executive*, 5(4), 35-51.
- Bowie, N. E., & Schneider, M. (2011). *Business Ethics for Dummies*. Indiana: Wiley Publishing.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. J. Greenberg, & M. S. Edwards içinde, *Voice and silence in organizations* (s. 3-33 ). UK: Emerald.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *Leadership Quarterly*, 17 (6), 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Cable, D., & Judge, T. (1994). Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317-348.

- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Select and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Cowton, C. J., & Thompson, P. (2000). Do Codes Make a Difference? The Case of Bank Lending and the Environment. *Journal of Business Ethics*, 24, 165-179.
- Çaişkan, E. N. (2010). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 100-116.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, (1. Baskı b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Day, (2003). Ethics in Environmental Communication and Education. *Applied Environmental Education and Communication*, 2, 71-72.
- Day, A. B. (2003). Ethics in Environmental Communication and Education. *Applied Environmental Education and Communication*, 2, 71-72.
- Demir, M. (2014). İşgörenlerin adalet algılamaları kapsamında sessizlik davranışının kariyer beklentisi ile ilişkisi. *International Journal of Human Sciences*, 11(1), 1095-1113.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E., & Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta.
- Edward, J. (1991). Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- Ferrell, O., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2011). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases* (8th Edition b.). USA.: South-Western, Cengage Learning.
- Fritzsche, D. (2000). Ethical Climates and the Ethical Dimension of Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 24, 125-140.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Hammond, S., & Slocum, J. (1996). The Impact of Prior Firm Financial Performance on Subsequent Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 15(2), 159-165.
- Hoffman, B., & Woehr, D. (2006). A Quantitative Review of the Relationship Between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389-399.
- Hunt, S., Wood, V., & Chonko, L. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), 79-90.
- Jubb, P. (1999). Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21, 77-94.
- Jung, H. S., Namkung, Y., & Yoon, H. H. (2010). The effects of employees' business ethical value on person-organization fit and turnover intent in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 538-546.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Klebnikov, P. (1993, May 24). The Swedish disease. *Forbes*, s. 78-80.
- Kohlberg, L. (1984). *The Psychology of Moral Development*. San Francisco: Harper Row.
- Korkmaz, İ. (2003). Sosyal Öğrenme Kuramı . B. Yeşilyaprak içinde, *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kristof-Brown, A. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualizations, Measurement And Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Laufer, W., & Robertson, D. (1997). Corporate Ethics Initiatives as Social Control. *Journal of Business Ethics*, 16(10), 1029-1048.
- Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miller, M., Woehr, D. J., & Hudspeth, N. (2002). The Meaning and Measurement of Work Ethic: Construction and Initial Validation of a Multidimensional Inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 451-489.
- Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: An exploratory study of employee silence : Issues that Employees Don't Communicate Upward and why? *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 705-725.
- Morrow, P. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: CT: JAI.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy Management Journal*, 34(3), 487-516.



- Özdemir, L., & Sağiroğlu, U. S. (2013). Çalışanların 'Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özer, P. S., Özmen, Ö., & Saatçioğlu, Ö. (2004). Bilgi Yönetiminin Etkinliğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 254-275.
- Payne, D., & Dimanche, F. (1996). Towards a code of conduct for the tourism industry: an ethics model. *Journal of Business Ethics*, 15, 997-1007.
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S., & Bedeian, A. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Raub, S., & Robert, C. (2012). Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Örgütsel Davranış* (14 b.). (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.
- Sheehy, J. W. (1990). New Work Ethic Is Frightening. *Personnel Journal*, 28-36.
- Shimko, B. W. (1992). Pre-hire assessment of the new work force: Finding wheat (and work ethic) among the chaff. *Business Horizons*, 60-65.
- Sims, R., & Keon, T. (1997). Ethical Work Climate as a Factor in The Development of Person-Organization Fit. *Business Ethics*, 16, 1095-1105.
- Sims, R., & Kroeck, G. (1994). The Influence Of Ethical Fit on Employee Satisfaction, Commitment and Turnover. *Business Ethics*, 13, 39-47.
- Swanson, J. L., & Fouad, N. A. (1999). Applying Theories of Person-Environment Fit to The Transition From School to Work. *The Career Development Quarterly*, 47, 337-347.
- Trevino, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8, 447-476.
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221 - 1231.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Vancouver, J., Millsap, R., & Peters, P. (1994). Multi-Level Analysis of Organizational Goal Congruence. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 666-679.
- Victor, B. a. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Victor, B., & Cullen, J. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 51-71.
- Vidaver, C. (1998). Moral Climate in Business Firm: A Conceptual Cramework for Analysis and Change. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1211-1226.
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. (2013). Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes. *Jouranl Bussines Ethics*, 116, 251-266.



## **17. OTURUM**

### **“ÖZYETERLİLİK”**

#### **Geri Bildirimin Araştırma Görevlilerinin Öz-Yeterlilikleri Üzerindeki Etkisi**

Öğr. Gör. Ömer Erdem Koçak, Arş. Gör. Bilal Çankır

#### **Mesleğe Bağlılık, Mesleki Öz-Yeterlik Algısının Bilgi Paylaşma Davranışına Etkisi**

Arş. Gör. Melike Şentürk, Yrd. Doç. Dr. Aysun Çetin, Yrd. Doç. Dr. Esra Erenler

Tekmen

#### **Örgütlerde Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çalışanların Öz-Yeterlilik Algıları**

#### **Üzerindeki Etkisi**

Dr. Engin Kanbur, Dok. Öğr. Mustafa Canbek, Doç. Dr. Kubilay Özyer

# GERİ BİLDİRİMİN ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİNİN ÖZ-YETERLİLİKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

**Öğr. Gör. Ömer Erdem Koçak**

Istanbul Medipol Üniversitesi, oekocak@medipol.edu.tr

**Arş. Gör. Bilal Çankır**

Kırklareli Üniversitesi, bilalcankir@klu.edu.tr

## ÖZET

Günümüz dünyasında hem rekabet koşulları hem de akademisyenlerin çalışma tercihlerinde anlamlı değişiklik olmuştur. Kar amaçlı işletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada çalışanları önemli bir unsur görmekteyken bir nevi bilgi aktarım merkezi olan üniversiteler ise bu bilginin kaynağı ve üreticisi olan akademisyenleri edinebilmek ve bünyesinde tutabilmek için bazı yöntemleri uygulamaya başlamışlardır. Bunlardan birisi geri bildirimdir olmakta geri bildirim direkt üst yönetim verebildiği gibi yönetici-akademisyen (dekan, bölüm başkanı, koordinatör gibi) veya kıdemli akademisyenler de aktarabilmektedir. Bu geri bildirim sonucunda kişi kendisini değerlendirmeye almakta ve öz-yeterliliğini de gözden geçirmektedir.

Bu çalışmada, araştırma görevlilerinin akademik kariyerlerinin ilk zamanlarında yaptıkları akademik veya idari işler ve birlikte çalıştıkları diğer akademisyenlerle iletişimlerinin sonucu kendileriyle ilgili elde ettikleri bilgilerin kariyer gelişimindeki rolü irdelenmeye çalışılmıştır. Araştırma görevlilerinin aldıkları geribildirimlerin öz-yeterlilikleri üzerine etkisi incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Geri Bildirim, İşten Geri Bildirim, Öz-Yeterlilik, Araştırma Görevlileri, Akademisyenler

## 1. Geri Bildirim

Geri bildirim, sözlük anlamıyla, yapılan bir davranışın veya düzenlemenin sonucu hakkında insanın çevresinden edindiği bilgi anlamına gelmektedir (TDK, 2015). Literatürdeki tanımıyla ise karar ve hareketlerin yeterliliği ve doğruluğu hakkında verilen bilgidir (Ilgen, Fisher and Taylor, 1979). Diğer bir ifadeyle yapılmış (geçmişte kalmış) davranışlar hakkında kişiye daha sonraki davranışlarında bir girdi olarak kullanılabileceği bilgi sağlar. Çalışma hayatı içerisinde incelendiğinde çalışanın iş davranışının etkili olup olmadığına dair bir bilgiyi ifade ettiğini söyleyebiliriz (Taylor, Fisher and Ilgen, 1984). Çalışanların davranışlarının sonucunu düşündüğümüzde bunu performans bildirimi olarak da adlandırmak mümkün olabilir. Geribildirim, örgüt açısından, çalışanların örgüt hedeflerine uygun çalışmaları (Lawler, 1994; Baker, 2010) gibi olumlu yanları bulunurken bireyler için de oldukça önemli bir kavramdır.

Çalışanlar ortaya koydukları çıktının sonuçlarını görmek istemektedir zira bilgi miktarının artması çalışanın öğrenmesini ve daha fazla çaba göstermesini kolaylaştıracaktır (Nadler, 1977; Locke and Latham, 1990). Aynı zamanda öğrenmeyi arttırarak işleriyle ilgili belirsizliklerini daha da azaltacak (Ashford, 1986), buna bağlı olarak da motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır (Davis, Carson, Ammeter and Treadway, 2005).

Ancak bazı yöneticiler veya çalışanlar, diğer kişilere karşı geri bildirim vermekten kaçınabilmekte ya da karşısındaki çalışanı kırıcı bir şekilde kasten olumsuz geri bildirim verebilmektedir (London, 2003). Bu gibi olumsuz psikolojik sonuçları da olabilecek geribildirim mekanizmasının doğru kullanılması halinde, yukarıda belirtildiği gibi, çalışanlar için bir öğrenme, kendini geliştirme, işi daha etkili yapma ve iş tatmini sağlayan unsur olma gibi olumlu sonuçlara öncel olabileceği söylenebilir (Alvero, Bucklin, & Austin, 2001; Maitland, 1998; Llorens, Bakker ve Schaufeli, 2006; Kren, Würth, & Hergovich, 2013).

Çalışanların işlerini kurum amaçlarıyla uyumlu, etkin ve verimli yapabilmeleri, iş ikliminde sürdürülebilir ve işbirliği ortamının oluşabilmesi, iş taleplerini karşılamakta zorlanmayan, çalışmaya tutkun olan ve öz yeterliliği yüksek bireyler olabilmeleri için geri bildirim mekanizması oldukça önemlidir (Battistelli, Montani, Odoardi, 2013). Pozitif özellikli geri bildirim çalışanların ortaya koyduğu performansı onaylama ve destekleme özelliği taşımaktayken negatif özellikli bir geri bildirim

çalışanın performansını beğenmeme ve performansı geliştirme ihtiyacını hissettirme gibi unsurlar içermektedir. Pozitif özellikli bir geri bildirim çalışanların öğrenme ve kişisel gelişimleri açısından kayda değer bir katkı sağlamaktadır (Sargeant, et al., 2007). İşe yeni başlamış çalışanlar açısından geri bildirim ve sosyal destek işe uyum sağlamaya yardımcı olduğu gibi yanlış kullanımı da süreç içerisinde bir stres kaynağı haline gelebilmektedir (Brett, Feldman, Weingart, 1990).

Geri bildirimin temel sorusu 'Ne, nereden geldi?' olmalıdır. Bu sayede yetenek ve kapasite ortaya konulmuş olacak ve bilgi direkt kaynağına inilerek irdelenmiş olacaktır. Çalışanlarda geri bildirimin başlıca kaynakları kurumsal ve yönetsel iletişim, formel ilişkiler dışında kurum içindeki işin birlikte yapıldığı diğer çalışanlar (genellikle beraber çalışanlar olduğu gibi kurum dışından kişiler ya da müşterilerden de olabilir) ve görev-performans süreci çıktıları yani işin kendisi olabilmektedir (Herold, Parsons, 1985). Bunlar arasında sosyal destek ve koçluk gibi sözlü geri bildirimlerle birlikte işbirliği ortamındaki iş arkadaşları da bulunmaktadır. Kişilerarasındaki geri bildirim bir toplulukta o grubun bir üyesinin diğer bir üye ile iletişimi esnasında ve mesajı alan kişinin bu mesajı nasıl yorumladığı ile meydana gelmektedir.

Çalışanların kişisel gelişimlerinin sağlanabilmesi için geri bildirimin sürecinin; yöneticilerin birlikte çalıştıkları çalışanlara daha fazla zaman ayırmaları, çalışanların güncel performansları hakkında bilgilendirme sisteminin daha etkin kullanılması, çalışanların performans beklentisinin açık olması, çalışanların gelişimine özel önem verilmesi, olumsuzlukların üzerinde çok üstelenmemesi, hâlihazırdaki performans bilgilendirmesinin ve çift yönlü iletişimin artırılması sağlanmalıdır (Anseel, Lievens, 2007).

Araştırma görevlileri için de geribildirim sağlayan birincil kaynak kendi yaptıkları iş ve görevlerin sonuçları olurken, ikincil kaynak ise çevrelerindeki öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve diğer araştırma görevlilerinden gelen bilgi akışı olacaktır. Sembolik etkileşim teorisi göz önüne alındığında da geri bildirim sonucunda, araştırma görevlileri olumlu sosyal etkileşimlerine dayanarak yalnızca bireysel gelişimi sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda çalıştıkları üniversiteye karşı da olumlu bir tutuma sahip olabilirler (Mead, 1934).

## **2. Geri Bildirim ve Öz-Yeterlilik**

Öz-yeterlilik kavramı da ilk kez Bandura tarafından ortaya konulmuştur (Bandura, 1977). Bandura öz yeterlilik inancını kişinin, "bir işi yapmak için ihtiyaç duyulan yetenek ve kabiliyete sahip olduğuna dair bir inanç" olarak tanımlamıştır. Daha açık ifadeyle kişinin karşılaştığı durum karşısında ne kadar ve ne süre boyunca çaba sarf edeceğine dair ve geçmiş deneyimleri sayesinde oluşan beklentilere göre sergilenen kişisel yeterlilik inancıdır.

Öz-yeterlilik'e göre insanların seçimlerini, dayanıklılıklarını, yetenek edinme yöntemlerini, harcanacak enerji miktarını yani işte ya da evde günlük hayatta verilen tüm kararları etkilemektedir (Schunk, 1989). Kişi bir görevi üzerine almadan önce onu yapma kapasitesi ve yeteneğini gözden geçirmektedir. Bir kişi rakamlar ve işlemlere yatkınsa ve analitik bir zekaya sahipse önüne gelen zorlu matematik işlemlerini yapmaktan kendisini geri çekmeyecektir. Bu noktada öz-yeterlilik, kişinin göreve henüz başlamadan önce ortaya çıkan görevi başarabilme algısı olarak değerlendirmesidir (Zimmerman, 2000). Eğitimciler açısından öz-yeterlilik algısı sınıf içindeki davranışlardan, öğretme araştırmaları ve çabalarından, hedeflerin belirlenmesinden ve öğrencilere ilham olabilme durumundan oluşabilmektedir (Allinder, 1994).

Öz-yeterlilik motivasyonla ilgili kişisel durumda da kritik bir role sahiptir. Çoğu motivasyon kaynağı bilişsel özellik taşımaktadır. Kişiler daha önceden de ifade edildiği üzere ileride yapacaklarını geçmiş düşüncelerinin rehberliği ve deneyimi ile yapmaktadır. İnsanlar aslında davranışlarının sonuçlarıyla geleceğe dair olan inançlarını şekillendirmektedirler (Koçak, 2013). İnsanlar uzun veya kısa vadeli planlarını oluştururken öz-yeterlilikleri kendileri için büyük önem arz edecektir (Bandura, 2001).

Sosyal Bilişsel Teori'ye göre öz-yeterlilik inancının oluşmasında kişinin kendi başarılı deneyimleri, kendisine denk gördüğü kişilerin deneyimleri, sosyal ikna ve duygusal uyarılma olmak üzere dört faktör bulunmaktadır (Bandura, 1977). Başarısız deneyimlerin ise sürekli tekrar etmesiyle öz-yeterlilik inancının zayıflayacağı vurgulanmıştır. Yükleme (Atıf) teorisini de göz önünde bulundurursak bireyin başarısızlıkları kendisine veya dış etkenlere atfetmesi de öz-yeterlilik düzeyinin belirlenmesinde etkili olacaktır (Bradley, 1978; Schunk ve Zimmerman, 2012). Sosyal ikna da performansla ilgili olarak kişinin çevresindeki önem atfettiği kişilerden edindiği öneriler, tavsiyeler, tembihler, uyarıları kapsar. Geçmişteki başarılı deneyimler kadar etkili olmasa da ve başarılı deneyimlerden elde edilen

çıkarımlarla çakışmadığı sürece öz-yeterliliği arttırıcı bir etken olarak belirtilmiştir. Sosyal inananın etkisi karşındaki kişinin güvenilirliğine, inanılabilirliği ve konudaki uzmanlığına bağlı olarak değişebilir. Duygusal uyarılma ise kişinin sahip olduğu duyguların etkisiyle olayları bilişsel olarak da farklı değerlendirmesi sonucu kendi yetenekleriyle gerektiğini düşündüğü yetenekler arasındaki ilişkiyi daha farklı algılamasına yol açarak, öz-yeterlilik inancının değişmesine neden olur. Tüm bunları göz önünde bulundurduğumuzda daha tecrübeli akademisyenlerin sağlayacağı özellikle olumlu geri bildirimler kariyerinin başlangıcında sayılabilecek araştırma görevlilerinde öz-yeterliliğin artması için önemli bir kaynak oluşturacaktır (Mulholland ve Wallace, 2001). Zira

Hackman ve Goldham (1976) iş özellikleri teorisine göre işin beş temel özelliği bulunmaktadır: Beceri çeşitliliği, görevle özdeşleşme, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim. Bu teoriye göre geri bildirim, çalışanlara iş performans etkililiği ve çıktılarını direkt ve açık bir şekilde göstermektedir. Bu sayede de çalışanların öz-düzenleme (self-regulation) ve öz-izleme (self-monitoring) mekanizmalarını çalıştırarak hem kişisel gelişimlerine hem de örgüte daha çok katkı yapmaları beklenmektedir. Teoriye göre işten alınacak olumlu/olumsuz geri bildirim çalışanların kendi yetenekleri ve iş arasındaki ilişkiye dair fikirlerini genişleteceğini söyleyebiliriz.

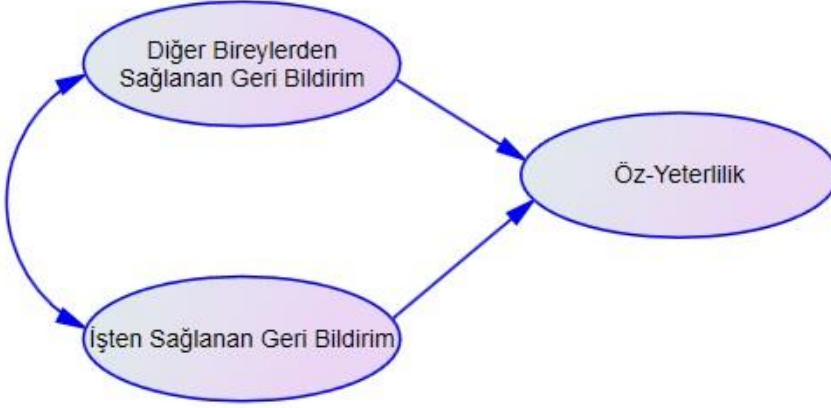
Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli (2001)'nin teorisini oluşturduğu iş gereklilikleri ve kaynakları modeli de geribildirim çalışanların öz-yeterliliklerine sağlayacağı katkısı açıklamak için önemlidir. Bu modelin temelinde her mesleğin kendine has özellikleri olduğu vardır. Dolayısıyla model her işin kendine has gereklilikleri ve kaynakları olduğunu da söyler (Bakker, 2004). İş gereklilikleri *“bir işin fiziksel, zihinsel ve duygusal enerji harcanmasını gerektiren fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel özellikleri”* olarak tanımlanmıştır (Turgut, 2010). İş gereklilikleri çok fazla enerji harcanmasına sebep olduğunda ise birer stres nedeni olabilir ve tükenmişliğe dönüşebilirler (Bakker, 2007). İş kaynakları ise *“bir işin hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran, gerekliliklerin sebep olduğu fizyolojik ve psikolojik etkileri azaltan ve bireysel gelişmeyi teşvik eden fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel özellikleri”* olarak tanımlanmıştır (Turgut, 2011). Schaufeli ve Bakker (2004) yaptıkları çalışmada iş kaynaklarının en önemli rolünün içsel motivasyonu arttırmak olduğunu ve kişisel gelişim, öğrenmeyi desteklediğini belirtmişlerdir. Diğer akademisyenler ve yaptıkları işlerin sonuçlarından aldıkları bilgileri bilişsel öğrenme süreciyle birlikte üniversite içerisinde de bir iş kaynağı olarak adlandırılabilen geribildirim araştırma görevlileri için yine öz-yeterliliği arttırıcı bir etkisinden söz edebileceğiz.

Frederickson (2001)'e göre pozitif duygular teorisi gereği olumlu geri bildirim veya takdir alan çalışanların kişisel kaynakları (öz-yeterlilik) daha da gelişmektedir. Kişinin sahip olduğu olumlu duygular, bilişsel olarak öz-değerlendirmesini eskisinden daha farklı yapmasını sağlayacak, buna bağlı olarak da kişinin öz-yeterliliğine katkı yapacaktır. Bunun sonucu olarak da birey sahip olduğu olumlu duygular bireyi yeni şeyler denemeye itmektir.

Daha önceki çalışmalarda öz-yeterliliğin geribildirim arama davranışı üzerine etkisi çokça incelenmiştir (Renn ve Fedor, 2001; Brown, Ganesan ve Challagalla, 2001; Bandura, 1997). Geribildirim ile öz-yeterlilik arasındaki çalışmalarda ise genellikle pozitif olarak algılanan geribildirimlerin öz-yeterliliğe katkı yaptığı belirtilmektedir (Bandura ve Cervone, 1983; Schunk, 1982; Bouffard-Bouchard, 1990). İşten alınan geribildirim olarak sayılabilecek geçmişteki başarılı iş deneyimlerinin katkısının yüksek olduğu birçok çalışmada ortaya koyulmuşken; olumsuz geribildirim olan başarısız iş deneyimlerinin etkisiyle ilgili çelişkili sonuçlar da bulunmuştur (Fiske ve Taylor, 1991; Miller ve Ross, 1975). Buna dayanarak bazı kişilik özellikleri veya diğer ortam faktörlerinin şartlı değişken olarak incelenmesi gerektiği belirtilmektedir (Nease, Mudgett ve Quinones, 1999). Bandura (1977) tarafından belirtildiği gibi öz-yeterliliği yüksek olan kişilere gelen tüm geribildirimler (olumlu-olumsuz) kişilerin öz-yeterlilik inançlarına en azından olumsuz katkı yapmayacaktır. Bu çalışmada da, geçmişte başarılı akademik deneyimler yaşayan araştırma görevlilerinin öz-yeterlilik inançlarının yüksek olduğu varsayılarak, kendilerine gelen geribildirimlerin yukarıda belirtilen teori ve modellere dayandırılarak öz-yeterliliklerine katkısının olacağı, işten alınan geribildirimlerin etkisinin diğer kişilerden alınan geribildirimlere göre daha yüksek olmayacağı araştırılmıştır.

### 3. Araştırma Modeli ve Bulgular

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Araştırma görevlileri bu pozisyona gelmeden önce belirli akademik sınavlardan defalarca geçtikleri için bu onlarda hali hazırda bir öz-yeterlilik inancı sağladığı varsayılmaktadır. Buna ek olarak bu görevleri boyunca kendilerine sağlanan geribildirimlerin de öz-yeterliliklerine katkı yapacağı düşünülmektedir. Buna göre bu araştırmanın hipotezleri:

H1: İşten sağlanan geribildirim araştırma görevlilerinin öz-yeterliliklerine katkı sağlar.

H2: Diğer bireylerden sağlanan geribildirim araştırma görevlilerinin öz-yeterliliklerine katkı sağlar.

Bu çalışmada yapılan anket çalışmasında sorulan sorular; Geribildirim için Boonzaier (2001) tarafından hazırlanan 6 maddelik ölçek uygulanmış, Öz-Yeterliliği ölçmek için Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından hazırlanıp 1996 yılında Yeşilay, Schwarzer ve Jerusalem tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan 10 maddelik Genel Öz-Yeterlilik ölçeği kullanılmıştır. Anket çalışması sonucunda veriler AMOS programında analiz edilmiştir.

Kolaylı örnekleme yöntemi kullanılarak yapılan anket çalışması sonucu 258 araştırma görevlisine ulaşılmış, 252 adet anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Katılımcıların 138'i erkek, 114'ü kadındır. Anket çalışması 195 devlet üniversitesi, 57 vakıf üniversitesi yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktörlerin yapı geçerliliği test edilmiştir. Korelasyon katsayıları ve ayırım geçerliliği için kullanılan değerler Tablo 1'de gösterilmiştir. Bileşik güvenirlik (composite reliability) değerleri (Fornell ve Lacker, 1981) ve AVE değerleri de Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Korelasyon Katsayıları Tablosu

| Değişkenler                         | Ort. | Std. Sap. | 1      | 2      | 3      |
|-------------------------------------|------|-----------|--------|--------|--------|
| 1 İşten Alınan Geribildirim         | 4.2  | 1.035     | (.819) | .540** | .561** |
| 2 Diğerlerinden alınan geribildirim | 3.8  | 1.087     |        | (.830) | .439** |
| 3 Öz-yeterlilik                     | 4.3  | .904      |        |        | (.793) |

\*\* . Korelasyon 0.01'de anlamlıdır. Parantez içindeki rakamlar ilgili değişkenin diğer değişkenlerle ayırım geçerliliğini belirtmek üzere AVE'nin karekökü olarak eklenmiştir.

Tablo 2: Geribildirim ve Öz-Yeterlilik Ölçeği Boyutlarının Bileşik Güvenirlikleri Değerleri

| Değişkenler                       | Bileşik Güvenirlik | AVE  |
|-----------------------------------|--------------------|------|
| Öz-yeterlilik                     | 0.94               | 0.62 |
| İşten sağlanan geribildirim       | 0.86               | 0.67 |
| Bireylerden sağlanan geribildirim | 0.87               | 0.69 |

Tablo 3: Geribildirim ve Öz-Yeterlilik Modelinin Uyum Endeksleri

|                   | CMIN    | df | p    | CMIN/DF | CFI  | GFI  | AGFI | RMSEA | PCLOSE |
|-------------------|---------|----|------|---------|------|------|------|-------|--------|
| Model             | 175.585 | 99 | .000 | 1.774   | .974 | .921 | .892 | .56   | .240   |
| Referans Değerler |         |    | >.05 | < 3     | >.90 | >.90 | >.80 | <.08  | >.05   |

Tablodaki referans değerler Hair (2009) çalışması baz alınarak belirlenmiştir.

Doğrulamalı faktör analizi uygulanarak elde edilen bulgular Tablo 3'te gösterilmiştir. Buna göre, modelin tüm uyum indekslerinin referans değerlerinin üzerinde olmasıyla ölçülen tüm maddelerin, teorik olarak planlanan değişkenlerle istatistiksel olarak da uyumlu olduğu saptanmıştır. Tablo 1'deki ayırım geçerliliği değerleri ile Tablo 3'teki yakınsak geçerlilik sonuçları bir araya getirildiğinde yapı geçerliliği için gerekli şartların sağlandığı belirtilebilir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998).

**Tablo 4: Geri Bildirimin Öz-Yeterlilik Algısı Üzerindeki Etkisi**

| Bağımsız Değişkenler                    |    | Bağımlı Değişken | $\beta$ | t     | p    |
|-----------------------------------------|----|------------------|---------|-------|------|
| İşten Sağlanan Geribildirim             | => | Öz-yeterlilik    | .500    | 5.931 | .000 |
| Diğer Bireylerden Sağlanan Geribildirim | => | Öz-yeterlilik    | .174    | 2.272 | .023 |

$\beta$ : Standardize edilmiş regresyon değerleri

Regresyon değerleri yukarıdaki Tablo 4'te belirtilmiştir. Buna göre, işten sağlanan geri bildirimin öz-yeterlilikleri üzerinde orta düzeyde olumlu bir katkısının olduğu söylenebilir ( $\beta=.50$ ,  $p<.000$ ). Buna göre  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bireylerden sağlanan geribildirimlerin de işten sağlanan kadar olmasa da olumlu yönde katkı sağladığı fakat kuvvetinin düşük olduğu söylenebilir ( $\beta=.17$ ,  $p<.023$ ). Bu sonuç ile  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

## Sonuç

Akademik kariyerlerinin erken zamanları olarak adlandırılacak araştırma görevliliği döneminde, akademik çalışmaların gerçekleştirilmesinde bir nevi koçluk-mentörlük görevi gören kıdemli akademisyenlerin veya yönetici-akademisyenlerin ve sosyal destek ağı oluşturan diğer araştırma görevlilerinin kişiye sağladığı olumlu katkılar arasında geribildirim de önemli bir yere sahiptir. Ancak buna rağmen, diğer mesleklere göre daha bireysel olan, ilişki ihtiyacının nispeten düşük olduğu akademisyenlikte işten alınan geribildirimlerin araştırma görevlilerinin öz-yeterliliğine daha çok etki ettiği bulunmuştur. Sonuç olarak araştırma görevlilerinin yaptıkları işlerden edindikleri başarıma deneyiminin, çevresindeki kişilerin kendilerine verdikleri geribildirimlerden daha çok etkilendiği söylenebilir.

Ayrıca, 1-6 arasında 6'lı bir ölçekte sorulan sorularda araştırma görevlilerinin öz-yeterlilik ortalama değerlerinin yüksek çıkmasının da araştırma görevlilerinin öz-yeterliliklerinin yüksek olduğu varsayımına katkı sağlamıştır.

Bu sonuçlara dayanarak, üniversitelerde geleceğin öğretim üyeleri olacak araştırma görevlilerinin akademik becerilerini geliştirmek ve öz-yeterliliklerini arttırmak adına içsel motivasyon dinamiklerinin hali hazırda kendilerinde mevcut bulunduğunu, Deci ve Ryan (2000)'in öz-belirleme teorisinde belirttiği gibi aşırı derecede dışsal motivasyona maruz kalmaları halinde bu içsel motivasyonlarını ileride kaybedebileceklerini söyleyebiliriz.

Bir diğer sonuç, öz-yeterlilikleri yüksek olan araştırma görevlilerinin daima kendilerinden daha iyi gördükleri işinde ehil ve lider kişileri örnek alıp, kendilerini onlarla kıyaslayarak kendilerini geliştirebilecekleridir (Festinger, 1954). Gözü daima kendinden daha iyilerde olmalıdır.

## Kaynakça

- Adalgisa B. , Francesco M. ve Carlo O. (2013), "The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behaviour", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (1), pp 26-41.
- Albert B., (1977), "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychological Review*, 84 (2), pp 191-215.
- Allinder, R. (1994), The relationship between efficacy and the instructional practices of special education teachers and consultants, *Teacher Education and Special Education*, 17, pp 86-95.
- Anseel, Frederik, ve Filip Lievens (2007), "The Long-Term Impact of the Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context", *Applied Psychology*, 56 (2), pp 254-266.
- Bandura, A. (1997), Insight Self-efficacy, *Harvard Mental Health Letter*, 13 (9), pp 4-6.
- Bandura, A. (2001), Guide for constructing self-efficacy scales (Monograph), Stanford University, Stanford.
- Billy B. , Bernhard F. ve Braam R. (2001), "A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey", *South African Journal of Business Management*, 32 (11), pp 11-34.



- Brett, Jeanne M., Daniel C. Feldman, and Laurie R. Weingart (1990), "Feedback-seeking behavior of new hires and job changers." *Journal of Management*, 16 (4), pp 737-749.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001), The job demands-resources model of burnout, *Journal of Applied psychology*, 86 (3), pp 499.
- Fredrickson, Barbara L. (2001), "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions", *American psychologist*, 56 (3), pp 218.
- Gouldner, Alvin W. (1960), "The norm of reciprocity: A preliminary statement" *American sociological review*, pp 161-178.
- Hair, Joseph F., (2009), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, Prentice Hall,. Upper Saddle River.
- Herold, David M., ve Charles K. Parsons, (1985), "Assessing the feedback environment in work organizations: Development of the job feedback survey", *Journal of Applied Psychology*, 70 (2), pp 290.
- Jex, S. M. ve Bliese, P.D. (1999), Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work related stressors: A multilevel study, *Journal of Applied Psychology*, 84, pp 349-361.
- Judith M. ve John W. (2001), "Teacher induction and elementary science teaching: Enhancing self-efficacy." *Teaching and Teacher Education*, 17 (2), pp 243-261.
- London, Manuel (2003), *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*, Psychology Press, New Jersey.
- Mead, George Herbert (1934), *Mind, self and society from the standpoint of a social behaviourist*, University of Chicago Press, Chicago.
- Sargeant, J., Mann, K., Sinclair, D., Van der Vleuten, C., ve Metsemakers, J. (2007), Challenges in multisource feedback: intended and unintended outcomes, *Medical education*, 41 (6), pp 583-591.
- Schunk, D. H. (1989), "Social-cognitive theory and self-regulated learning". D. H. Schunk & B. J. Zimmerman (der.), *Self-regulated learning and academic achievement: Theory, research and practice içinde*, New York: Springer-Verla, pp. 83-110.
- Schunk, D. H., ve Zimmerman, B. J. (2012), *Motivation and self-regulated learning: Theory, research, and applications*. Routledge, New York.
- TDK, [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55d5e13f318732.55747786](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55d5e13f318732.55747786), Erişim Tarihi: 20.08.2015.
- Yeşilay, Aysin; (1996), Genelleştirilmiş Öz-yetki Beklentisi, İnternet adresi; <http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm>, Erişim tarihi: 20.08.2015.
- Zimmerman, B. J. (2000), Self-efficacy: An essential motive to learn, *Contemporary Educational Psychology*. 25, pp 82-91.

# MESLEĞE BAĞLILIK VE MESLEKİ ÖZ-YETERLİK ALGISININ BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞINA ETKİSİ

**Arş. Gör. Melike Şentürk**

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, melike.senturk@omu.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Aysun Çetin**

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, aysun.cetin@omu.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Esra Erenler Tekmen**

Karatekin Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, esraerenler@hotmail.com

## ÖZET

Bu çalışmada, mesleğe bağlılık ve mesleki öz-yeterlik algısının bilgi paylaşma davranışına etkisi incelenmiştir. Bunun için, bilgi paylaşım amacıyla kurulan sanal platforma (Facebook grubu) üye olan Türkiye genelindeki 224 dermatologdan elde edilen verilerle nicel bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın sonuçları, hekimlerin mesleğe bağlılıklarının ve mesleki öz-yeterlik algılarının bilgi paylaşma davranışlarını pozitif olarak etkilediğini göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Paylaşma Davranışı, Mesleğe Bağlılık, Mesleki Öz-Yeterlik Algısı.

## 1. Giriş

Bilgi, günümüzde bireysel ve örgütsel yaşamda başarılı olmanın ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin anahtar kavramlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda, bilginin kısa ömürlü, bozulabilir ve eğer ondan faydalanılmıyorsa hızla değeri kaybedebilir bir varlık olduğu ve ona sahip olanlar tarafından paylaşılması gerektiği de ifade edilmektedir (Gurteen, 1999). Financial Times'ın 1999'da Avrupa'nın uluslararası örgütlerinde çalışan 260 CEO ve yönetici ile gerçekleştirmiş olduğu bir araştırmada, bireylerin örgütlerindeki diğer kişilerle bildiklerini paylaşımlarının önemli olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır (Bock ve Gulkim, 2002). Geçtiğimiz yüzyıllardaki "bilgi gücüdür" paradigması, günümüzde yerini "bilgiyi paylaşmak gücüdür" paradigmasına bırakmıştır (Gurteen, 1999). Stanford ekonomistlerinden Paul Romer'da bilginin sınırsız ve kullanıldıkça artan tek kaynak olduğunu belirtmektedir (Davenport ve Prusak, 2000).

Günümüzde bilginin öneminin artışına paralel olarak, bilgi paylaşımı konusu da akademik çevrelerde önemli hale gelmiş ve çeşitli meslek dallarındaki gruplar arasında bilgi paylaşımını incelemeye yönelik ilginç artışlar gözlemlenmiştir (Swift ve Virick, 2013; Ryu vd., 2003; Göksel vd., 2011). Hekimlik gibi bilgi yoğun bir meslekte bu mesleğin profesyonelleri arasındaki bilgi paylaşımı tüm insanlık için büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla hekimlerin bilgi paylaşma davranışına etki eden çeşitli faktörleri incelemek değerli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, bireylerin bilgi paylaşma davranışını etkileyen faktörler o kadar çok sayıda ve çeşitlidir ki hepsini tek bir çalışma altında toplamak imkânsız görünmektedir. Bu çalışma kapsamında, bilgi paylaşma davranışlarını etkileyen bireysel faktörler olarak mesleğe bağlılık ve mesleki öz-yeterlik algısının rolü incelenmiştir.

## 2. Literatür Özeti

### 2.1. Bilgi Paylaşma Davranışı

Nonaka (1994:15), bilgiyi "gerekçelendirilmiş gerçek inanış" olarak tanımlamış ve bilginin kişiye özgü bakış açısına, duyarlılık düzeyine ve deneyimlere dayandığını ifade etmiştir. Bilginin, belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün esnek bir bileşimi olduğu, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıktığı ve orada uygulamaya geçirildiği ifade edilmektedir (Davenport ve Prusak, 2000). Polanyi (1966), bilginin temelde açık bilgi (explicit) ve örtük bilgi (tacit) olmak üzere iki biçimde var olduğunu; açık bilginin, kitaplar, belgeler, raporlar ve veri tabanlarında yer alan bilgilerken; örtük bilginin, çalışanların beyininde ve deneyimlerinde yer alan bilgiler olduğunu ifade etmiştir (Akt. Nonaka, 1994).

Bilgi paylaşma davranışı, bireyin diğer kişilere yardım etmek ya da onlarla problemleri çözmek, yeni fikirler geliştirmek gibi konularda işbirliği yapabilmek adına sahip olduğu her türlü bilgi

birikimini bu kişilere tedarik etmesidir (Cummings, 2004). Bilgi paylaşma davranışı, bir bireyin sahip olduğu bilgiyi diğer üyelere yayma davranışı olarak tanımlanabildiği gibi (Ryu vd., 2003); göreve ilişkin bilgi, know-how veya bir ürün ya da sürece ilişkin geribildirim verilmesi ya da alınması olarak da tanımlanmaktadır (Swift ve Virick, 2013).

Bireysel ve örgütsel yaşamda bilgi paylaşımı ne kadar artarsa, bilimin gelişim hızı dolaylı olarak insanlığın yaşam kalitesi de o kadar artacaktır. Bir çok yönetici çalışanları arasında bilgi paylaşımının önemini kabul etmekte ve örgütlerinde bilgi yönetimi yapısını oluşturmaya çalışmaktadır. Bununla birlikte bilgi paylaşma davranışının doğal ve kolay bir davranış olmadığı, bireylerin çeşitli nedenlerle bilgilerini paylaşmak yerine saklama eğiliminde oldukları ve bu eğilimi değiştirmenin zor olduğu da bilinmektedir. Bilgi bireylere ait olduğu için, bilginin bireysel ve örgütsel sınırlar boyunca hareket etmesi, bilgi depolarına yüklenip kullanılması, örgütsel rutin ve uygulamalarda kullanılması çalışanların bilgi paylaşma davranışlarına bağımlı olmaktadır (Nonaka ve Konno, 1998). Bireylerin bilgi birikiminin örgütsel bilgiye dönüşmesi, bilgi depoları uygulaması yapılırsa dahi, kolay bir süreç değildir. Etkin ve yoğun bilgi paylaşımı örgütlerde halen bir kuraldan ziyade bir istisnadır. Bilgi saklamak ve sağlanan bilgiye kuşku ile yaklaşmak doğal insan eğilimleridir (Bock vd., 2005). Bilgi paylaşma davranışı insana özgü olduğundan bu davranışı anlamamanın ilk ayağı, insanı anlamaktan ve insanları bilgilerini paylaşmaya motive eden faktörlerin bilinmesinden geçmektedir. Ancak, bireylerin bilgi paylaşma davranışının öncülleri hakkında çok az şey bilinmektedir (Bock ve Gulkim, 2002). Dolayısıyla bu çalışma da, literatürdeki bu önemli boşluğa yönelmektedir.

## **2.2. Mesleğe Bağlılık**

Karmaşık ve çok boyutlu bir kavram olan bağlılık, uzun yıllardan beri literatürde farklı türleri, öncülleri ve ardılları bağlamında incelenmektedir (Tak ve Çiftçioğlu, 2009). Örgütsel yaşamda görülen bağlılık türleri mikro düzeyde takım arkadaşlarına, yöneticilerine ve iş birimlerine; makro düzeyde ise, örgütlerine, mesleklerine ve kariyerlerine olan bağlılık şeklinde ele alınabilmektedir (Swart vd., 2013). Ancak, Blau ve Holladay (2006), son zamanlarda işyerlerinin yeniden yapılandırılması ve işçi-işveren ilişkilerinin stabil olmaması nedeniyle, çalışanların bağlılıklarını daha stabil gördükleri mesleklerine kaydırdıklarını, bu nedenle de bireylerin mesleklerine yönelik geliştirdikleri bağlılığın diğer bağlılık türlerinden daha fazla ön plana çıktığını ifade etmektedirler.

Mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgili bir kavramdır (Can Baysal ve Paksoy, 1999). Birçok insan için meslekleri hayatlarında merkezi bir yere sahiptir. Mesleğe bağlılık, bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir (Özdevcioğlu ve Aktaş, 2007). Mesleklerine güçlü bağlılık hisseden bireylerin işleri hakkında daha olumlu hislere sahip olacağını belirten Lee vd. (2000) ise, mesleğe bağlılığı, bireyin kendisi ile mesleği arasında psikolojik bir bağ olarak ele almaktadırlar.

## **2.3. Mesleki Öz-yeterlik Algısı**

Öz-yeterlik, Bandura tarafından geliştirilen, bireylerin sahip oldukları becerileri etkin bir şekilde kullanabilmeleri için, öncelikle, ilgili alanda özgüven duymaları gerektiğini savunan Sosyal Öğrenme Kuramı'nın anahtar kavramıdır (Kurbanoğlu, 2004). Kurama göre, öz-yeterlik algısı insan davranışlarını ve seçimlerini etkileyen önemli bir etkidir (Schunk, 1985). Öz-yeterlik, "kişinin belirli bir görevi başarıyla yapmak için gerekli yetenek ve kabiliyetlere sahip olduğu konusundaki inancı"dır (Zimmerman, 2000). Öz-yeterlik bireyin belirli çıktıları üretmek üzere gerekli olan davranışı başarılı bir şekilde sergileyebileceğine olan inancını ifade etmektedir (Bandura, 1977). Bandura'ya göre (1977) bireyler yetenekleri hakkındaki bilgiyi tartar, değerlendirir ve bu bilgiyi harekete geçip geçmemek ve/veya nasıl hareket edecekleri konusunda seçim yapmak için kullanırlar (Landau, 2009). Mesleki öz-yeterlik ise, bireyin işiyle ilgili görevleri ve davranışları başarıyla yerine getirebilme yeteneği ile ilgili hissettiği yetkinlik olarak tanımlanmakta ve öz-yeterliğin özel bir formu olarak kabul edilmektedir (Füllemen vd., 2015; Jayawardena ve Gregar, 2013). Kavram, bireyin işiyle alakalı davranışları, eksiksiz ve işveren tarafından kabul edilecek düzeyde yerine getirebileceği özgüvenini ya da fikrini yansıtmaktadır. Aynı zamanda mesleki öz-yeterlik bireyin mesleğine yönelik çıktıları üretmek üzere gerekli davranışları sergileyebileceğine olan inancını ifade etmektedir (Schyns ve Von Collani, 2002). Bununla birlikte mesleki öz-yeterlik, çalışanın (çoğunlukla yakın zamandakiler olmak

üzere) daha önceki iş tecrübelerinden etkilenebildiğinden genel öz yeterliğe göre daha değişken olduğu ifade edilmektedir (Jayawardena ve Gregar, 2013).

Yapılan araştırmalar öz-yeterlik inancının davranışlar açısından belirleyici olduğunu göstermektedir (Bandura, 1982). Benzer şekilde, Hsu ve arkadaşları da (2007: 155) genel anlamda bireyin herhangi bir davranışı sergilemesinde o davranışa yönelik öz-yeterlik algısının etkisinin büyük olduğuna dikkati çekmişlerdir. Mesleğe ilişkin öz-yeterlik, genellikle, bireyin sahip olduğu bilgilerin, işle ilgili problemleri çözebileceğine, iş verimliliğini geliştirebileceğine veya örgüt içerisinde bir fark yaratabileceğine inandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Constant vd. 1994).

### 3. Araştırma Metodolojisi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmada mesleğe bağlılık ve mesleki öz-yeterlik algısının hekimlerin bilgi paylaşma davranışını etkileyip etkilemediği sorunsalı üzerinde durulmuştur. Literatürde, bireylerin bilgi paylaşma davranışını etkileyebilecek bireysel, örgütsel ve durumsal çok sayıda faktörden bahsedilmektedir. Bu çalışmada bireysel faktörlerden mesleğe bağlılık ve mesleki öz-yeterliliğin bilgi paylaşma davranışını yordamadaki rolü incelenmiştir.

Literatürde, bireylerin örgüte/mesleğe bağlılığının yüksek olmasının, örgütün/mesleğin ilerlemesini daha çok önemsemelerine yol açacağı, böylece bilgilerini paylaşmaya daha istekli olacakları ifade edilmektedir (Lin, 2007). Bilgi paylaşımı örgütlerden ziyade daha çok bireyler tarafından kontrol edildiğinden bireylerin mesleklerine karşı bağlılık düzeyleri bilgi paylaşmaya daha istekli olmalarını sağlayabilmektedir. Özellikle ifade etmenin ve paylaşmanın zor olduğu, daha fazla zaman ve çaba gerektirdiği örtük bilgilerin paylaşılmasında bağlılığın bireylerin gönüllüğünü ve paylaşma davranışını etkileyeceği ifade edilmektedir (Hislop, 2003). Swart vd. (2013)'nin bağlılık türleri ve bilgi paylaşma davranışı arasındaki ilişkileri inceledikleri araştırmalarında mesleğe duygusal bağlılığın bilgi paylaşma davranışını güçlü bir şekilde etkilediği, normatif bağlılığın ise etkilemediği bulunmuştur. Bu sonuç ise, bireylerin bilgilerini zorunluluk ve gereklilik karşısında değil isterlerse ve gönüllü olduklarında paylaştıklarını göstermektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H<sub>1</sub>: Bireylerin mesleğe bağlılık düzeyleri bilgi paylaşma davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.*

Bireylerin mesleki öz-yeterlik algıları ile bilgi paylaşma davranışları arasındaki ilişkiye yönelik olarak, Hsu vd (2007)'nin yaptığı ampirik çalışmada, bilgi paylaşımı ile öz-yeterlilik algısı arasındaki pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ryu vd. (2003) de bireylerin ancak paylaştıkları bilginin değerli ve önemli olduğunu düşündüklerinde bilgi paylaşma davranışı sergileyeceklerini belirtmektedirler. Bir başka çalışma da yüksek uzmanlık seviyesine sahip bireylerin bilgi paylaşımına yönelik olarak daha olumlu bir tutum ve davranış sergilediğini, tersine düşük uzmanlık seviyesine sahip olduğunu düşünen bireylerin ise bilgi paylaşmama yönünde bir tutum sergilediklerini ortaya konmuştur (McLure Wasko ve Faraj, 2005: 42). Bunu doğrular şekilde Bock ve Gulkim (2005) bireyin öz-yeterlik algısı ile bilgi paylaşma davranışına yönelik tutumu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Kankanhalli ve arkadaşları da (2005: 122) bilgi paylaşımı ile kişinin mesleki öz-yeterliliğine ilişkin algısı arasında olumlu bir ilişki olabileceğini iddia etmişlerdir. Yaptıkları çalışmanın sonuçları bilgi paylaşımına yönelik olumlu bir tutumun geliştirilmesinde mesleki öz-yeterlik algısının belirgin bir rolünün olabileceğini göstermiştir. Bu durumun nedenlerine ilişkin olarak, Husted ve Michailova (2002), bilgi paylaşımı ile bireyin sahip olduğu bilginin kalitesi diğer bireylerin değerlendirmesine açıldığını ve bireylerin çoğunun, bilgi birikimini bu tür dışsal değerlendirmeden korumak amacıyla bilgi paylaşımına yönelik olarak olumsuz bir tutum geliştirebildiğini ifade etmektedir. Böylece çalışmanın bir diğer hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

*H<sub>2</sub>: Bireylerin mesleki öz-yeterlilik algısı bilgi paylaşma davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.*

#### 3.2. Örnekler ve Ölçekler

Araştırmanın örneklemini dermatoloji alanı uzman hekimleri oluşturmaktadır. Veriler Türkiye'nin farklı şehirlerinde yaşayan ve farklı birimlerde (kamu hastanesi, özel hastane ve muayenehane gibi) çalışan ve mesleki paylaşım amaçlı olarak kullanılan sosyal bir platformda üye olan dermatologlara elektronik ortamda hazırlanan anket formu gönderilerek elde edilmiştir. Yaklaşık

950 kişinin üye olduğu platformdan 224 kişi çalışmaya katılmış ve anketlerin tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

Çalışma kapsamında 5'li Likert tarzında hazırlanan üç farklı ölçekten yararlanılmıştır. "Bilgi paylaşma davranışı", Bock vd. (2005), Chennamaneni (2006), Swift ve Virick (2013)'in çalışmalarında kullandıkları ölçeklerden derlenen 10 soru ile ölçülmüştür. "Mesleğe bağlılık", Lin vd. (2007) tarafından örgütsel bağlılık ölçeğinden uyarlanan 6 madde ile ölçülmüştür. "Mesleki öz-yeterlilik algısı" nı belirlemek için ise, Schyns ve Von Collani (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri kapsamında ilk olarak, iç tutarlılık için ölçeklerdeki ifadelerin ve her bir ölçeğin cronbach alpha katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, ifadelerin cronbach alfa değerlerin 0,885 ile 0,938 arasında değiştiği, tüm soruların ve ölçeklerin cronbach alpha değerlerinin (Tablo 1) yazında önerilen kabul edilebilir düzey olan 0,60'ın üzerinde bulunduğu görülmüştür (Hair vd., 2000). İkinci olarak, araştırmada kullanılan ölçeklere faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucuna göre, 23 ifade özdeğeri 1'den büyük 3 bileşen altında toplanarak uygun faktör analizi değerlerini vermiştir.

### 3.3. Bulgular

Araştırmaya toplam 224 kişi katılmıştır. Katılımcıların %84'ü kadın (188 kişi), % 16'sı ise (36 kişi) erkektir. Sonuçlarda dikkat çeken husus, cevaplayanlar arasındaki kadın ve uzman hekim oranının yüksekliğidir. Bu durumun dermatologluk mesleğinin özellikle geçmişte daha çok kadınlara uygun bir alan olarak görülmesi ile ilgili olduğu düşünülmektedir.

Araştırma hipotezlerini test etmeden önce, ilk olarak araştırma değişkenlerinin tanımlayıcı istatistikleri ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır.

**Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyonlar ve Cronbach Alfa Değerleri**

| Değişkenler                  | Ort.  | S.S. | Çarpıklık | Basıklık | 1      | 2      | 3      |
|------------------------------|-------|------|-----------|----------|--------|--------|--------|
| Bilgi Paylaşma Davranışı (1) | 34,56 | 5,00 | -,803     | 1,183    | (,950) |        |        |
| Mesleğe Bağlılık (2)         | 22,33 | 2,77 | -,939     | 1,555    | ,362** | (,825) |        |
| Mesleki Öz-yeterlilik (3)    | 25,16 | 3,26 | -,199     | ,594     | ,324** | ,522** | (,915) |

\*p<,005 \*\*p<,001 (çift yönlü) (N=224), Parantez içindeki sayılar cronbach alfa değerleridir.

Tablo 1'de de görüldüğü gibi araştırmanın tüm bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Buna göre, mesleğe bağlılık, mesleki öz-yeterlilik algısı ve bilgi paylaşma davranışı arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki anlamlı ilişkiler saptandıktan sonra, bu ilişkilerinin etki gücünü ve yönünü tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bunun için, öncelikle normallik testi gerçekleştirilerek verilerin ve artıkların normal veya normale yakın dağıldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca oto-korelasyon ve doğrudanlığa (collinearity) da bakılarak veri setinin regresyon analizi için uygun olduğu görülmüştür.

**Tablo 2: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

| Bağımsız Değişkenler       | S. Edilmemiş Katsayılar |        | Standardize Katsayılar | t     | P     | Collinearity |       |
|----------------------------|-------------------------|--------|------------------------|-------|-------|--------------|-------|
|                            | B                       | S.Hata | β                      |       |       | Tolerans     | VIF   |
| Sabit (Constant)           | 16,715                  | 2,812  |                        | 5,943 | 0,000 |              |       |
| Mesleğe Bağlılık           | ,478                    | ,131   | ,265                   | 3,658 | 0,000 | ,728         | 1,374 |
| Mesleki Öz-yeterlilik      | ,186                    | ,111   | ,186                   | 2,565 | 0,011 | ,728         | 1,374 |
| R <sup>2</sup>             | ,156                    |        |                        |       |       |              |       |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | ,149                    |        |                        |       |       |              |       |
| F                          | 20,449                  |        |                        |       |       |              |       |
| Anlam Düzeyi               | 0,000                   |        |                        |       |       |              |       |
| Durbin-Watson İst.         | 1,685                   |        |                        |       |       |              |       |

**Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşma Davranışı \*\*p< 0,001; \*p< 0,05**

Tablo 2'de görüldüğü gibi, yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, mesleğe bağlılık ve mesleki öz-yeterlilik algısının bilgi paylaşma davranışı üzerindeki etkisi ile ilgili anlamlı bir regresyon modeli elde edilmiştir (F=20,449; p<0,000). Modelin etkinliğini gösteren R<sup>2</sup> değeri 0,156 olarak bulunmuş ve modeldeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenin toplam varyansının yaklaşık % 15,6'sını açıkladığı görülmüştür. Modelin genellenebilirliğini gösteren düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerinin ise, 0,149 ve toplam varyansın % 14,9'unu açıkladığı görülmüştür. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> üzerindeki

etkinin gücü açısından değişkenlere baktığımızda (Tablo 2), bağımsız değişkenlerden mesleğe bağlılığın dermatologların bilgi paylaşma davranışlarını anlamlı ve olumlu olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta = 0,265$ ;  $p < 0,001$ ). Bir başka ifadeyle dermatologların mesleğe bağlılık düzeyleri arttıkça, meslektaşlarına bilgilerini paylaşma eğilimleri de artacaktır. Bu sonuca göre, araştırmanın birinci hipotezi ( $H_1$ ) doğrulanmıştır. Yine Tablo 2'de dermatologların mesleki öz-yeterlilik algılarının bilgi paylaşma davranışlarını anlamlı ve olumlu olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta = 0,186$ ;  $p < 0,05$ ). Böylece araştırmanın ikinci hipotezi ( $H_2$ ) de doğrulanmış olmaktadır.

#### 4. Sonuç

Bu çalışmada, Türkiye genelinde 254 dermatologdan elde edilen nicel verilerle, mesleğe bağlılık ve mesleki öz-yeterlilik algısının bilgi paylaşma davranışına etkisi araştırılmış ve ortaya çıkan bulgular ilgili literatürle karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Araştırmanın birinci hipotezi ( $H_1$ ), hekimlerin mesleğe bağlılıklarının bilgi paylaşma davranışlarını etkileyeceğine yönelikti ve araştırma sonucunda bu hipotez doğrulanmıştır. Bu sonuç literatürdeki çok sayıda kuramsal ve ampirik bulguyu destekler niteliktedir. Swart vd. (2013) ve Lin (2007), örgüte/mesleğe bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütün/mesleğin ilerlemesini daha çok önemseyecekleri, böylece bilgilerini paylaşmaya daha fazla istekli olacakları ifade edilmektedir.

İkinci hipotez ( $H_2$ ), hekimlerin mesleki öz-yeterlilik algılarının bilgi paylaşma davranışlarını etkileyeceğine yönelikti ve araştırma sonucuna bu hipotez de doğrulanmıştır. Bu sonuç, literatürdeki mesleki öz-yeterliliğin bireylerin bilgi paylaşımlarını artıracağına ilişkin bulguları destekler niteliktedir (Hsu vd., 2007, Ryu vd., 2003, McLure Wasko ve Faraj, 2005, Bock ve Gulkim, 2005). Husted ve Michailova (2002), bilgi paylaşımı ile bireyin sahip olduğu bilginin kalitesi diğer bireylerin değerlendirmesine açıldığını ve bireylerin çoğunun, bilgi birikimini bu tür dışsal değerlendirmeden korumak amacıyla bilgi paylaşımına yönelik olarak olumsuz bir tutum geliştirebildiğini ifade etmektedir.

Araştırmanın bulgularına ve yapılan değerlendirmelere dayanarak birtakım önerilerde bulunmak mümkündür. Bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak hekimlerin mesleki bilgi paylaşımını artırmak adına hekimlerin mesleğe bağlılıklarının ve öz-yeterlilik algılarının yükselmesine özel bir önem verilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Pratik anlamda bilgi paylaşımı zorla gerçekleştirilemez, yalnızca desteklenebilir ve iyileştirilebilir. Dolayısıyla da hekimlerin bilgi paylaşma davranışlarını arttırmanın en iyi yolu, içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini harekete geçirmektir. Bu çalışmanın bir parçası olmayan ancak bilgi paylaşma davranışı üzerinde anlamlı etkisi olabilecek kişilik özellikleri, liderlik tarzları, güven gibi değişkenlerin bilgi paylaşma davranışı üzerindeki etkilerinin ileriki çalışmalarda ele alınmasının konuyla ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### Kaynakça

- Blau, G., ve Holladay, E. B. (2006), "Testing the Discriminant Validity of a Four-Dimensional Occupational Commitment Measure", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, (4), 691-704.
- Bandura, A. (1977), "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1982), " Self- Efficacy Mechanism in Human Agency", *American Psychologist*, 37 (2), 122-147.
- Bock, G. W. ve Kim, Y. G. (2002) "Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing" *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 15(2), 14-21.
- Bock, G.W. ve Gulkim, Y. (2002), Breaking the Myths of Rewards: an Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing, *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. ve Lee, J. N. (2005), "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate" *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Can Baysal, A. ve Paksoy, M. (1999), "Mesleğe ve Örgüte bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1) 7-15
- Chennamaneni, A. (2006), "Determinants of Knowledge Sharing Behaviors: Developing and Testing an Integrated Theoretical Model" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Teksas Üniversitesi.
- Cummings, J. N. (2004), "Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in A Global Organization" *Management Science*, 50(3), 352-364.
- Davenport, T. ve Prusak, L. (2000), *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, (Çev. Günhan Günay), İstanbul: Rota Yayınları.

- Fülleman, D., Jenny, G.J., Brauchil, R., Bauer, G.F. (2015), "The Key Role of Shared Participation in Changing Occupational Self- Efficacy Through Stress Management Courses", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 490-510.
- Göksel, A., Aydınhan, B. ve Bingöl, D.(2011) "Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı : Sosyal Sermaye Boyutundan bir Bakış." *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (4), 87-109.
- Gurteen, D. (1999), "Creating a Knowledge Sharing Culture", *Knowledge Management Magazine*, 2 (5), 1-4.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R. L. ve Black,W.C. (2000), *Multivariate Data Analysis*, New Jersey, Fifth Edition, Prentice-Hall, Inc.
- Hislop, D. (2003), 'Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda.' *Employee Relations*, 25(2): 182-202.
- Husted, K. ve Michailova, S. (2002) "Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility" *Organizational Dynamics*, 31(1), 60-73.
- Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H. ve Chang, C. M. (2007) "Knowledge Sharing Behavior in Virtual Communities: The Relationship Between Trust, Self-efficacy, and Outcome Expectations" *International Journal of Human-Computer Studies*, 65 (2), 153-169.
- Jayawardena, C., Gregar, A. (2013), "Career and Knowledge Management and Organizational Learning", *Proceedings of the 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning (ICICKM-2013)*, 533-539.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. ve Wei, K. K. (2005), "Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation" *MIS Quarterly*, 113-143.
- Kurbanoğlu, S.S. (2004), "Öz-Yeterlik İnancı ve Bilgi Profesyonelleri İçin Önemi", *Bilim Dünyası*, 5 (2), 137-152.
- Landau, J. (2009), "To Speak or Not To Speak: Predictors of Voice Propensity", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(1), 35-54.
- Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000) "A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relation with Person and Work-Related Variables", *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 799-811.
- Lin, C. P. (2007). "To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents", *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411-428.
- McClure Wasko, M. ve Faraj, S. (2005) "Why Should I share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice" *MIS quarterly*, 29(1), 35-57.
- Nonaka, I. (1994) "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5 (1). 14-37.
- Nonaka I., ve Konno, N. (1998) "The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation," *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- Özdevecioğlu, M., Aktaş, A. (2007), "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 28, 1-20.
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Ryu, S., Ho, S. H.ve Han, I. (2003), "Knowledge Sharing Behavior of Physicians in Hospitals" *Expert Systems with Applications*, 25(1), 113-122.
- Schunk, D. H. (1985), "Participation on Goal Setting: Effects on Self-Efficacy and Skills of Learning Disabled Children", *Journal of Special Education*, 19, 307-317.
- Schyns, B., ve Von Collani, G. (2002), "A New Occupational Self-efficacy Scale and Its Relation to Personality Constructs and Organizational Variables", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241.
- Swart, J., Kinnie, N., ve Rossenberg, Y.V. (2013), With Whom Do I Share My Knowledge? Commitment Profiles and Knowledge Sharing Behaviour, <http://www.olkc2013.com/conference-papers>, ET. 11.09.2015.
- Swift, M. L. ve Virick, M. (2013), "Perceived Support, Knowledge Tacitness, and Provider Knowledge Sharing" *Group & Organization Management*, 38(6), 717-742.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, B.A. (2009), "Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçede Güvenilirlik ve Geçerliliğinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *İşletme Fakültesi Dergisi*, 10 ( 1), 35-54.
- Zimmerman, B.J. (2000), "Self-Efficacy: An Essential Motive to Learn", *Contemporary Education Psychology*, 25, 82-91.

# ÖRGÜTLERDE ROL BELİRSİZLİĞİ VE ROL ÇATIŞMASININ ÇALIŞANLARIN ÖZ-YETERLİLİK ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

**Dr. Engin KANBUR**  
Hava Kuvvetleri Komutanlığı  
enginkanbur@gmail.com

**Dok. Öğr. Mustafa CANBEK**  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
mcanbek@msn.com

**Doç.Dr. Kubilay ÖZYER**  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
kozyer@yahoo.com

## Özet

İş dünyasının her geçen gün daha da karmaşık hale gelen ve çalışanlardan beklentileri artıran yapısı çalışanları farklı roller üstlenmeye yöneltmektedir. Çalışanlar üstlendikleri bu rollerin gereğini algılamaya çalışırken bazen de bu rollerin öncelik konumları karışmaktadır. Bireyin kendi yeterliliğine ilişkin inancının ise üstlenilen rollere atfedilen beklentiler çalışanlar tarafından net bir biçimde algılandığında ve bu rollerin yerine getirilmesi sürecinde uyum sağlandığında güçleneceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmada, örgütlerde rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların öz-yeterlilik algıları üzerindeki etkisi araştırmanın temel sorunsalı olarak incelenmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların öz-yeterlilik algıları üzerinde negatif yönlü ve belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Yöneticilerin gerek rol belirsizliğini gerekse de rol çatışmasını giderici tedbirler almasının çalışanların öz-yeterlilik algılarını güçlendireceği ve sosyal mübadele ışığında kazan-kazan yaklaşımının örgüt-çalışan açısından anlam kazanacağı bu araştırma ile bir kez daha ifade edilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, Öz-yeterlilik Algısı

## 1. Giriş

Sosyal bir varlık olmanın sonucu olarak bireyin, farklı çevrelerde çeşitlilik arz eden hatta bazen birbiri ile çelişen roller üstlenmesi söz konusu olabilmektedir. Çeşitli faktörlerin etkisinde birey, üstlendiği rollerle ilgili rol belirsizliği veya rol çatışması yaşayabilmektedir. Çalışma hayatında iş stresi faktörleri arasında gösterilen rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının neden oldukları iş stresi düzeyinin yüksek olması durumunda performansta keskin bir düşüşe yol açacağı ifade edilmektedir (Luthans, 2011: 294). Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı'nda; amaçlar, performans ve motivasyon kavramları arasında bağ kuran bir role sahip olan öz-yeterlilik algısı, bireylerin sahip oldukları yeteneklerle değil, bu yetenekleri ile neler yapabileceklerine dair inançları ile ilgilidir. Öz-yeterlilik algısı, insanların hayatlarını etkileyen olayları ve kendi işlevselliklerinin düzeyini kontrol edebilme kapasiteleri hakkındaki inançlarıdır (Erel, 2000). Bıkmaz (2004), öz-yeterlilik inançlarının, bireylerin kendileri için belirledikleri amaçları, bu amaçlara ulaşmak için ne kadar çaba harcayacaklarını, amaçlarına ulaşmak için karşılaştıkları güçlüklerle ne kadar süre yüz yüze kalabileceklerini ve başarısızlık karşısındaki tepkilerini etkileyeceğini ifade etmiştir (Çubukçu ve Girmen, 2007). Hall ve Vance (2010) ise öz-yeterlilik inançlarının bireylerin davranışlarını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebileceğini vurgulamaktadırlar. Genel anlamda bireylerin davranışları, özelde ise iş yaşamında; çalışan davranışları, amaç belirleme süreçleri, performans ve başarıları üzerinde etkisi olduğu ifade edilen öz-yeterlilik algısına neden olan faktörlerin de araştırılması gerekmektedir. Bu çalışmada, çalışanların öz-yeterlilik algısının, rol belirsizliği ve rol çatışması kavramları tarafından etkilenip etkilenmediği araştırılmakta ve önerilerde bulunulmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Öz-yeterlilik algısı, Bandura tarafından ortaya atılan ve bireylerin sahip oldukları bilgi ve becerileri etkin ve verimli şekilde kullanabilmeleri amacıyla, ilgili oldukları alanda kendi yeterliliklerine güven duymaları gerektiğini savunan sosyal öğrenme kuramına dayanır ve bu kuramın temelini oluşturan bir kavramdır (Bolat, 2011:256). Öz-yeterlilik algısı, bireyin sadece sahip olduğu beceri ve yetenekleri ile ilgili değildir. Aynı zamanda, belirli şartlar altında gösterdikleri kapasiteleri ile de ilgilidir (Evers vd., 2002:229). Çalışanların öz-yeterlilik algısı, iş görenin gelecekte muhtemel durumları yönetmede yapılması gerekli olan iş ve eylemleri organize etme ve uygulama, hareket yönünü tayin etme konularında kendi yeteneklerine olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1995:26) ve çalışanın zor ve belirsiz görevleri yapabilme ve özel gereksinimleri olan zorluklarla baş



edebilme konusundaki yetkinliklerine olan inancıdır (Luszczynska vd., 2005:441). Diğer bir deyişle, öz-yeterlilik bireyin gelecekte karşılaşılabileceği zor durumların üstesinden gelmede ne ölçüde başarılı olup olamayacağına ilişkin kendi hakkındaki yargısı ve inancıdır (Gözüm ve Aksayan, 1999:22). Öz-yeterliliği güçlü olan bireyler zorlu bir işle karşılaştıklarında, o işten kaçmak yerine üstesinden gelinmesi, yapılması gereken bir iş olarak yaklaşmakta ve ona göre önlemini almaktadırlar (Meydan, 2011:29). Diğer yandan kişinin sahip olduğu yeteneklere yönelik olarak genel bir algı şeklinde ortaya çıkan öz-yeterlilik algısı, kişinin nelere sahip olduğu değil; mevcut yeteneklerle neler yapılabileceğine yönelik inancı nitelendirir (Çetin ve Fıkrıkoca, 2010:50; Lu vd., 2005:570). Çalışanın başarısı sadece belirli yeteneklere sahip olmaya değil aynı zamanda sahip olduğu yeteneklerini yerinde kullanma konusundaki inancına bağlıdır ve bu nedenle aynı bilgi birikimi ve yeteneğe sahip çalışanların değişken öz-yeterlilik inanışlarına bağlı olarak düşük, orta ve olağanüstü performans sergileyebilecekleri ifade edilmektedir (Bandura, 1993:118). Tüm bu bilgiler ışığında, bireyin davranışlarını her yönüyle etkileyen öz-yeterlilik algısı, klinik psikolojiden örgütsel psikolojiye değin birçok alana konu olmakta ve bireysel gelişimin olduğu her alanda bu kavrama rastlanılmaktadır (Çetin, 2011:74). Alan yazında öz-yeterlilik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; öz-yeterlilik algısının örgüt içi girişimcilik (Meydan, 2011), performans (Smith vd., 2006), kontrol odağı (Çetin, 2011), iş tatmini (Baggerly ve Osborn, 2006), stres (Siu vd., 2005) ve liderlik (Semadar vd., 2006) gibi kavramlarla ilişkili olduğu görülmektedir.

Büyük ve karmaşık bir yapıya sahip olan örgütler, içinde bulundukları çevreye ayak uydurabilmek ve rekabet edebilmek için devamlı bir örgütsel öğrenme süreci içerisindeyler. Bu süreçte örgütün çalışanlarını etkileyen örgütsel çevrede meydana gelen değişimler, teknolojik yenilikler, birbiriyle ilişkili çalışanların yer değiştirmeleri ve yönetimin etkin bir örgütsel iletişim sağlayamaması gibi birçok neden çalışanlar arasında rol belirsizliği ve rol çatışmasını ortaya çıkarmaktadır (Akbolat, 2011:28). Rol, toplumda belirli bir pozisyona sahip bireyden beklenen davranışlar ve ilişkiler dizisidir (Bronfenbrenner, 1979:85). Rolü oluşturan unsurlar, çevrenin bireyden rolü ile ilgili beklentileri, bireyin algıları ve davranışları şeklinde sıralanmaktadır (Köroğlu vd., 2012:132). Rol belirsizliği; rol yükümlüsünün rolüyle ilgili beklentileri algılamada düştüğü yetersizlik (Tang ve Chang, 2010:870) ya da bir rolün gereklerini yerine getirmek için hangi faaliyetlerde bulunulacağı konusunda yaşadığı belirsizlik ve bilgi eksikliği şeklinde tanımlanırken (Topuz, 2006; Teh vd., 2014:1367; Schmidt vd., 2014:91), rol çatışması ise; aynı anda iki ya da daha fazla rolü yerine getirme durumunda kalan bir rol yükümlüsünün, rol gereklerinden birisine, diğerini güçleştirecek şekilde daha fazla uyması şeklinde tanımlanmaktadır (Kılınç, 1991:21). Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkar (Judeh, 2011:173). Rol çatışması ise, bir çalışanın iş yerinde birbirinin tersi olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır (Fisher, 2001:147). Rol belirsizliği ve rol çatışması kavramlarının iki ayrı sorun olarak mı yoksa ortak bir kavram olarak mı ele alınacağı konusunda mutabakat sağlanamamış olmasına karşın (Basım vd., 2010:149) bu iki kavram arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu, yani bu iki değişkenin aynı yönde bir değişim gösterdiği saptanmıştır (Ceylan ve Ulutürk, 2006:55). Bundan dolayı, hem rol belirsizliği hem de rol çatışmasının çalışanların iş tutumları üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu söylenebilir (Madera vd., 2013:29; Fried vd., 2008:307; Ram vd., 2011:114). Araştırmalarda rol belirsizliği ve rol çatışmasının; yaratıcılık (Tang ve Chang, 2010), iş tatmini (Ceylan ve Ulutürk, 2006), personel devri (Adıgüzel, 2012), stres (Luthans, 2011; Yılmaz ve Ekici, 2006), kontrol odağı (Akbolat, 2011), ve tükenmişlik (Ok, 2004) gibi kavramlarla ilişkisi üzerinde durulduğu ancak çalışanların öz-yeterlilik algısı ile ilişkisini inceleyen araştırmalara da ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, Tokat il merkezinde konuşlu altı bankanın (özel-kamu) 109 çalışanı ile yürütülmüştür. Banka çalışanlarının tamamına adet anket formu gönderilmiş, tamamlamayan veya güvenilirliği düşük olan anket formları çıkartıldıktan sonra araştırmaya son olarak veri analizleri için 86 kullanılabilir anket dahil edilmiştir. Araştırma sürecinde geri dönüş oranının istatistiksel açıdan yeterli olduğu kabul edilmiştir (Altunışık vd., 2004:125). Araştırmada yararlanılan Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Ölçeği (Role Conflict and Ambiguity Scales) J. R. Rizzo, R. J. House ve S. I. Lirtzman (1970) tarafından geliştirilmiş olup, daha sonra Schuler, Aldag ve Brief (1977) tarafından yeniden gözden geçirilerek son şekline getirilmiştir. Ölçek sekiz tanesi rol çatışmasını, altı tanesi rol

belirsizliğini ölçmek amacıyla 14 maddeden oluşmakta olup, ölçekte; “Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.” ve “Biri tarafından kabul edilirken, diğerlerinin kabul edemeyebileceği görevler yapıyorum.” gibi ifadeler yer almaktadır (Ok, 2002). Öz-Yeterlilik Algısı Ölçeği, Jerusalem ve Schwarzer (1981) tarafından geliştirilmiş olup Türkçeye uyarlanması Yeşilay (1996) tarafından yapılmıştır. Toplam 10 madde ve tek boyuttan oluşmakta olan ölçekte; “Tasarılarımı gerçekleştirmek ve hedeflerime erişmek bana güç gelmez” ve “Bir sorunla karşılaştığım zaman onu halledebilmeye yönelik birçok fikrim vardır” gibi ifadeler yer almaktadır (Çetin, 2011; Basım vd., 2008). Ölçeğin orijinal versiyonu 4’lü Likert olarak hazırlanmış, ancak bazı araştırmalarda (Tayfur, 2005; Meydan, 2011:31) 5’li Likert olarak kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin hesaplanmasında Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısı’ndan (Tablo 1) yararlanılmıştır. Ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri güvenilirlik için kabul edilebilirlik sınırı olan %70’in üzerindedir ve araştırmanın yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 1.** Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

| Ölçekler             | Madde Sayısı | Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) |
|----------------------|--------------|----------------------------|
| Rol Belirsizliği     | 6            | 90,5                       |
| Rol Çatışması        | 8            | 88,2                       |
| Öz-Yeterlilik Algısı | 10           | 87,2                       |

Örgütlerde rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların öz-yeterlilik algıları üzerindeki etkisinin olduğu temel varsayımı kapsamında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

**Hipotez<sub>1</sub>:** Örgütlerdeki rol belirsizliğinin çalışanların öz-yeterlilik algıları üzerinde etkisi vardır.

**Hipotez<sub>2</sub>:** Örgütlerdeki rol çatışmasının çalışanların öz-yeterlilik algıları üzerinde etkisi vardır.

#### 4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde istatistik paket program aracılığıyla korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi (Tablo 2) ile rol belirsizliği ve rol çatışması ile çalışanların öz-yeterlilik algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı, regresyon analizleri ile de (Tablo 3-4) bu ilişkinin derecesinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Böylece araştırmaya inceleme konusu olan iki kavram olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların öz-yeterlilik algıları üzerindeki etkisi yorumlanmaya çalışılmaktadır.

Tablo 2’de yer alan ve değişkenlerin arasındaki ilişkinin şiddetini gösteren korelasyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; rol belirsizliği ile rol çatışması arasında anlamlı ve pozitif yani aynı doğrultuda bir ilişkiye rastlanmıştır ( $r=,321$ ,  $p<0.05$ ). Rol belirsizliği ile çalışanların öz-yeterlilik algısı arasında anlamlı ancak negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=-,314$ ,  $p<0.01$ ). Aynı zamanda, rol çatışması ile çalışanların öz-yeterlilik algısı arasında anlamlı ancak negatif bir ilişkinin olduğu söylenebilir ( $r=-,228$ ,  $p<0.01$ ).

**Tablo 2.** Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

| Değişkenler            | St.S | Ort. | 1      | 2      | 3 |
|------------------------|------|------|--------|--------|---|
| 1 Rol Belirsizliği     | ,775 | 5,50 | 1      |        |   |
| 2 Rol Çatışması        | ,684 | 4,72 | ,321** | 1      |   |
| 3 Öz-Yeterlilik Algısı | ,533 | 4,05 | -,314* | -,228* | 1 |

\* $p<0.01$ , \*\* $p<0.05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3’de yer alan regresyon analizi ilişkin bulgular ele alındığında, oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=34,728$ ;  $p<0.01$ ) olduğu görülmektedir. Modelinin açıklayıcılık gücüne bakıldığında rol belirsizliğinin öz-yeterlilik algısındaki değişimin %9,8’lik kısmını açıklamaktadır ( $R^2=,098$ ). Beta katsayısı ( $\beta$ ) ise  $-,314$  değeri ile rol belirsizliği ile öz-yeterlilik algısı arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğuna işaret etmektedir. Elde edilen bulgular rol belirsizliğinin öz-yeterlilik algısını anlamlı ve negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla, araştırmanın, “Örgütlerdeki rol belirsizliğinin çalışanların öz-yeterlilik algıları üzerinde etkisi vardır.” yargısı ile ifade edilen birinci hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 3.** Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

| Bağımlı Değişken: Öz-Yeterlilik Algısı |             |                |                   |         |            |          | Durbin-Watson: 1,523 |        |       |
|----------------------------------------|-------------|----------------|-------------------|---------|------------|----------|----------------------|--------|-------|
| Bağımsız değişken                      | Model Özeti |                |                   | Anova   | Katsayılar |          |                      |        |       |
|                                        | R           | R <sup>2</sup> | Dz.R <sup>2</sup> | F       | B          | Std.Hata | β                    | t      | p     |
| Rol Belirsizliği                       | ,314        | ,098           | ,095              | 34,728* | -,556      | ,094     | -,314                | -5,894 | ,000* |

\*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4'te yer alan regresyon analizi ilişkin bulgular ele alındığında, oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=17,545$ ;  $p<0.01$ ) olduğu görülmektedir. Modelinin açıklayıcılık gücüne bakıldığında rol çatışmasının öz-yeterlilik algısındaki değişimin %5,2'lik kısmını açıklamaktadır ( $R^2=,052$ ). Beta katsayısı ( $\beta$ ) ise -,228 değeri ile rol çatışması ile öz-yeterlilik algısı arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğuna işaret etmektedir. Elde edilen bulgular rol çatışmasının öz-yeterlilik algısını anlamlı ve negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla, araştırmanın, "Örgütlerdeki rol çatışmasının çalışanların öz-yeterlilik algıları üzerinde etkisi vardır." yargısı ile ifade edilen ikinci hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 4.** Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

| Bağımlı Değişken: Öz-Yeterlilik Algısı |             |                |                   |         |            |          | Durbin-Watson: 1,660 |        |       |
|----------------------------------------|-------------|----------------|-------------------|---------|------------|----------|----------------------|--------|-------|
| Bağımsız değişken                      | Model Özeti |                |                   | Anova   | Katsayılar |          |                      |        |       |
|                                        | R           | R <sup>2</sup> | Dz.R <sup>2</sup> | F       | B          | Std.Hata | β                    | t      | p     |
| Rol Çatışması                          | ,228        | 0,52           | ,049              | 17,545* | -,335      | ,080     | -,228                | -4,189 | ,000* |

\*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

## 5. Sonuç

## 6.

Günümüz karmaşık ve değişken iş dünyasında yer alan örgütlerin yaptıkları işlerde değişmekte ve karmaşık bir durum almaktadır. Dinamik çevre, değişen ve yenilenen teknoloji, yeni yönetim anlayışları çalışanların iş tanımlarını ve iş yapış şekillerini etkilemekte, sahip oldukları rolleri belirsizleştirmekte, önceliklerini zorlaştırmakta ve sonucunda rol çatışmasına sebep olabilmektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının yaptıkları işleri ve üstlendikleri rolleri en ince ayrıntısına kadar planlamalı, düzenlemeli, organize etmeli, belirsizliğe ve çatışmaya imkan vermemelidir. Çalışan ile örgüt arasında kazan-kazan mantığına dayalı sosyal değişim kuramı ve karşılıklılık normu kapsamında, örgütlerin rakipleriyle rekabet edebilmesi ve ayakta kalabilmesi ve yenilik yapabilmesi, çalışanların da örgüt içinde amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, çalışanlarının sahip oldukları rolleri iyi özümseyip yerine getirmesine bağlıdır. Aynı zamanda, çalışanların kendi yeteneklerini farkına varıp, olaylara karşı proaktif davranabilmeleri, zorlu işlerin üstesinden gelmeleri yani öz-yeterlilik algıları rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının yaşanmadığı örgütlerde daha yüksek olabilmektedir.

Örgütlerde rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların öz-yeterlilik algıları üzerindeki etkisi araştırmamızın temel sorunsalı olarak incelenmiştir. Bu bağlamda, rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların öz-yeterlilik algıları arasındaki ilişkinin varlığı, şiddeti ve nedenselliği korelasyon ve regresyon analizleri ile incelenmiştir. Korelasyon analizi ile rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların öz-yeterlilik algıları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Regresyon analizleri ile de, rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların öz-yeterlilik algıları arasında bir negatif yönlü bir nedensellik ilişkinin olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, örgütler çalışanlarının öz-yeterlilik algılarını (inançlarını) artırmak ve bu yönde devam etmelerini sağlamak için üstlendikleri rollerin karmaşıklığına, çatışmaya, belirsizliğe sebep olmaması amacıyla detaylı ve anlaşılır bir şekilde ortaya koymak ve devamlılığını sağlamak durumundadırlar.

## Kaynakça

- Adıgüzel, O. (2012), "İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), s. 163-169.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Uğurluoğlu, Ö. (2011), "Sağlık Çalışanlarının Kontrol Odağı, İş Doyumu, Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Karşılaştırılması", *H.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 29(2), s. 23-48.
- Akbulut, E. (2006), "Müzik Öğretmeni Adaylarının Mesleklerine İlişkin Öz Yeterlik İnançları", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), s. 34-44.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, İstanbul.
- Baggerly, J. ve Osborn, D. (2006), "School Counselor's Satisfaction and Commitment: Correlates and Predictors", *Professional School Counseling*, 9(3), p. 197-205.
- Bandura, A. (1995), *Self-Efficacy in Changing Societies*. Edit. Albert Bandura, Cambridge University Press, Cambridge.
- Bandura, A. (1993), "Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning", *Educational Psychologist*, 28(2), s. 117-148.
- Basım, N., Erkenekli, M. ve Şeşen, H. (2010), "Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1) s. 145-165.
- Basım, H. N., Korkmazıyrek, H. ve Tokat, A. O. (2008), "Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, s. 121-130.
- Bolat, İ. O. (2011), "Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11(2), s. 255-266.
- Bronfenbrenner, U. (1979), *The Ecology of Human Development*, Harvard University Press, ABD.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006), "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1) 2006, 48-58.
- Çetin, F. ve Fıkrkoca, A. (2010), "Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi?", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), s. 41-66.
- Çetin, F. (2011), "Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü", *Business and Economics Research Journal*, 2(3), s. 69-85.
- Çubukcu, Z. ve Girmen, P. (2007), "Öğretmen Adaylarının Sosyal Öz-Yeterlik Algılarının Belirlenmesi", *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), s. 57-75.
- Erel, D. (2000), "The Concept of Self-Efficacy and Self-Efficacy-Performance Relationship", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 55(4), s. 13-35.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A. ve Tomic, W. (2002), "Burnout and Self-Efficacy: A Study on Beliefs When Implementing An Innovative Educational System in the Netherlands", *British Journal of Educational Psychology*, 72, p. 227-243.
- Fisher, R. T. (2001), "Role Stress, the Type A Behavior Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance", *Behavioral Research in Accounting*, 13(1), p. 143-170.
- Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S., Cooper, C. (2008), "The Mediating Effects of Job Satisfaction and Propensity to Leave on Role Stress-Job Performance Relationships: Combining Meta-Analysis and Structural Equation Modeling", *International Journal of Stress Management*, 15, p. 305-328.
- Gözüm, S. ve Aksayan, S. (1999), "Öz-Etkililik-Yeterlilik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerliliği", *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokul Dergisi*, 2(1), s. 21-34.
- Hall, S. & Vance, E. A. (2010), "Improving self-efficacy in Statistics: Role of Self-Explanation and Feedback", *Journal of Statistics Education*, 18(3), p. 1-22.
- Judeh, M. (2011), "Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of the Relationship between Orientation and Organizational Commitment", *International Buss. Research*, 4(3), p.171-181.
- Kılınç, T. (1991), "Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma", *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1-2), s. 19-34.
- Köroğlu, Ö., Köroğlu, A. ve Alper, B. (2012), "Doğaya Dayalı Gerçekleştirilen Turizm Faaliyetleri İçerisinde Turist Rehberlerinin Rollerine Üzerine Bir İnceleme", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (22), s. 131-139.

- Lu, H., While, A. ve Barriball, L. (2005), "Job Satisfaction among Nurses: A Literature Review", *International Journal of Nursing Studies*, 42, p. 211-227.
- Luszczynska, A., Scholz, U. ve Schwarzer, R. (2005), "The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies", *The Journal of Psychology*, 139 (5), p. 439-457.
- Luthans, F. (2011), *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*, McGraw-Hill, New York.
- Madera, M. J., Dawson, M. ve Neal, A. J. (2013), "Hotel Managers' Perceived Diversity Climate and Job Satisfaction: The Mediating Effects of Role Ambiguity and Conflict", *International Journal of Hospitality Management*, 35, p. 28-34.
- Meydan, H. C. (2011), "İş Tatmini ve Öz-Yeterliliğin Örgüt İçi İç Girişimcilğe Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), s. 25-40.
- Ok, S. (2010), "Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, III(21), s. 57-67.
- Ram, N., Khoso, I., Shah, A. A. ve Chandio, R. F. (2011), "Role Conflict and Role Ambiguity as Factors in Work Stress among Managers: A Case Study of Manufacturing Sector in Pakistan", *Asian Social Science*, 7(2), p. 113-118.
- Rizzo, J. R., House, R. J. ve Lirtzman, S. I. (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 15(2), p. 150-163.
- Schmidt, S., Roesler, U., Kusserow, T. ve Rau, R. (2014), "Uncertainty in The Workplace: Examining Role Ambiguity and Role Conflict, and their Link to Depression-A Meta-Analysis", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), p. 91-106.
- Semadar, A., Robins, G. ve Ferris, G. R. (2006), "Comparing the Validity of Multiple Social Effectiveness Constructs in the Prediction of Managerial Job Performance", *Journal of Organizational Behaviour*, 27, p. 443-461.
- Siu, O., Spector, P. E., Cooper, C. L. ve Lu, C. (2005), "Work Stress, Self-Efficacy, Chinese Work Values, and Work Well-Being in Hong Kong and Beijing", *International Journal of Stress Management*, 12(3), p. 274-288.
- Smith, S. A., Kass, S. J., Rotunda, R. J. ve Schneider, S. K. (2006), "If at First You Don't Succeed: Effects of Failure on General and Task-Specific Self-Efficacy and Performance", *North American Journal of Psychology*, 8 (1), p. 171-182.
- Tang, Y. T. ve Chang, C. H. (2010), "Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity", *African Journal of Business Management*, 4(6), p. 869-881.
- Teh, L. P., Yong, C. C. ve Lin, B. (2014), "Multidimensional and Mediating Relationships between TQM, Role Conflict and Role Ambiguity: A Role Theory Perspective", *Total Quality Management*, 25(12), p. 1365-1381.
- Topuz, A. (2006), *Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği, İş Stresi ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi*, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Yılmaz, A. S. Ekici, (2006), "Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Kaynakları Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), s. 31-58.



## **18. OTURUM**

### **“ÖRGÜTSEL SESSİZLİK”**

#### **Kontrol Odağı Örgütsel Sessizliği Etkiler mi? Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma**

Yrd. Doç. Dr. Emine Çetinel, Yrd. Doç. Dr. Sevdije Ersoy Yılmaz

#### **Mobbingin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma**

Yrd. Doç. Dr. Ferda Alper Ay, Doç. Dr. Hasan Tağraf, Arş. Gör. Ahmet Murat Özkan,

Y. L. Öğr. Figen Polat

#### **İstismarcı Yönetim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Güç Mesafesi ve**

#### **Örgütsel Tabanlı Benlik Saygısı Değişkenlerinin Rolü**

Öğr. Gör. Önder Sakal, Doç. Dr. Sebahattin Yıldız

# KONTROL ODAĞI ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ETKİLER Mİ? AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Yrd. Doç. Dr. Emine ÇETİNEL**

Çankırı Karatekin Üni., eminecetinel@karatekin.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Sevdije ERSOY YILMAZ**

Çankırı Karatekin Üni., sevdieyilmaz@karatekin.edu.tr

## Özet

Çalışmanın amacı, kontrol odağı değişkeninin çalışanların sessizlik davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu kapsamda araştırma evrenini Marmara Bölgesi'nde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler, Ekonomi ve İşletme Fakültelerinde görev yapmakta olan akademisyenler oluşturmaktadır. 153 anketin değerlendirildiği araştırma sonucunda akademisyenlerin sessiz kalma davranışının kontrol odağına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre dışsal kontrol odaklı akademisyenlerin içsel kontrol odaklılara nazaran daha sessiz kaldıkları bulgulanmıştır. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin alt boyutu olan savunma amaçlı sessizlik ile kontrol odağı değişkeni arasında da anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu bulgular araştırma amacı doğrultusunda tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:**Örgütsel Sessizlik, İçsel Kontrol Odağı, Dışsal Kontrol Odağı

## 1.Kavramsal Çerçeve

Kontrol odağı örgütler de dâhil olmak üzere yaygın olarak çok çeşitli bağlamlarda incelenen bir kişilik özelliğidir (Spector, 1988: 335). İlk kez Rotter (1966) tarafından kullanılan kontrol odağı kavramı insan yaşamında elde edilen ödüller, imkânlar ya da ulaşılan sonuçların bireyin kendi davranışlarının (içsel) ya da kendisidışındaki diğer güçlerin (dışsal) etkisi sonucunda oluştuğuna ilişkin genelleştirilmiş inancı olarak tanımlanmaktadır (Spector, 1988: 335).Diğer bir ifadeyle kontrol odağı, bireylerin hayatları boyunca elde ettikleri başarıların veya başarısızlıkların nedenlerini ne ile açıkladıklarına ilişkin bir kavramdır. Buna göre literatür kapsamında da ifade edildiği üzere içsel kontrol odaklı bireyler ulaştıkları sonuçları kendi çabalarının bir ürünü olarak görürken, dışsal kontrol odaklı bireyler ise bu sonuçları kendileri dışındaki herhangi bir güce bağlama eğiliminde olmaktadır (Wei ve Si, 2013; Çetin, 2011; Akdağ ve Yüksel, 2010; Solmuş, 2004). Bu yönde bir değerlendirme örgütsel bağlamda düşünüldüğünde ödüllerin veya imkânların terfiler, avantajlı koşullar ve ücret artışları gibi olguları kapsadığı söylenebilir (Spector, 1988: 335). Böylece kontrol odağı değişkeni, çalışanların söz konusu ödüller veya imkânlarla ulaşip ulaşamamalarına neden olan faktörlere ilişkin algılarını etkileyerek örgüt içindeki davranış ve tutumlarını şekillendiren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda kontrol odağı değişkeninin örgüt genelinde çalışanların çeşitli olgular veya potansiyel sorunlar ile ilgili bilgiyi üst yönetimle paylaşmaktan kaçınmaları şeklinde tanımlanan (Morrison ve Milliken, 2000: 706) örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkili bir değişken olduğunu varsaymak mümkündür.

Günümüz örgütlerinde örgütsel sorunlara karşı sessiz kalan çalışanlar değil söz konusu sorunları ve bu sorunları çözmek için önerilerini dile getiren çalışanlar değer bulmaktadır. Bu nedenledir ki örgütler; her geçen gün daha da artan oranlarda öneri/şikâyet kutuları, etik bildirim hatları, online öneri sistemleri gibi teknikleri kullanarak çalışanların üst kademelere iletişimini kolaylaştırıcı önlemler alma yoluna gitmektedirler. Bununla birlikte araştırmalar bütün bu çabalarına rağmen çalışanların örgütsel olgulara ilişkin konularda genel olarak sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir (Cheng vd., 2013; Çınar vd., 2013; Deniz vd., 2013;Frazier ve Bowler, 2012; Shojaie vd., 2011; Kish-Gephart vd., 2009; Milliken vd., 2003). Çalışanların neden sessiz kalmayı tercih ettikleri sorusuna ise araştırmacıların farklı cevaplar verdikleri görülmektedir. Buna göre Van Dyne ve diğerleri (2003) çalışanların sessiz kalma nedenleri bağlamında örgütsel sessizliği üç alt boyutta incelemektedirler. Bu alt boyutlardan ilki olan “kabullenici sessizlik” çalışanların örgütsel olgu ve olaylara ilişkin konularda sessiz kalmayı fikirlerini dile getirirlerse dâhi örgüt için herhangi bir değişiklik olmayacağına dair inançlarından kaynaklanmaktadır. Bir diğer ifadeyle kabullenici sessizlik, ses çıkarma davranışının anlamlı bir çaba olmayacağı algısının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Van Dyne ve diğerleri



tarafından örgütsel sessizliğin ikinci boyutu olarak tanımlanan “savunmacı sessizlik”, çalışanların örgütsel olgu veya olaylara ilişkin konularda sessiz kalmadıkları taktirde karşılaşabilecekleri sonuçlardan (izolasyon, terfi alamama, işten çıkarılma, prestij kaybı, misilleme maruz kalma, değer verilen ilişkilerin kaybedilmesi vb.) duydukları korku bağlamında şekillenmektedir. Son olarak pozitif bir boyut olması ile dikkat çeken örgüt yararına sessizlik ise açıklanmasının örgüte zarar verme ihtimalinin olduğu fikir ve bilgilerin örgüt yararı göz önünde bulundurularak bilinçli olarak saklanması şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte bir örgütte sessizlik iklimi hâkim olsun ya da olmasın örgütteki herkesin sessizliği tercih edeceğini veya sessiz kalmayı tercih eden bireylerin tamamen aynı faktörlerin etkisi altında kalarak sessizleşeceğini söylemek elbette ki mümkün değildir. Bir diğer ifadeyle sesini daha çok çıkaranların sessiz kalmayı tercih edenlere veya izolasyon korkusu nedeniyle sessiz kalanların işe ilişkin korkular nedeniyle sessiz kalanlara nazaran bireysel özellikler bağlamında birbirlerinden farklı olacağı söylenebilir. Buna göre “bir kişilik özelliği olarak kontrol odağı değişkeni çalışanların sessizlik davranışı üzerinde etkili bir faktör müdür?” sorusuna yanıt aramak anlamlı görünmektedir.

## 2. Araştırma Metodolojisi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, yöntemi belirtilecek ve araştırma kapsamında yapılan analizlerden elde edilen bulgulara yer verilecektir.

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, bireysel bir özellik olan kontrol odağı ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olup olmadığı sorusuna yanıt bulmaktır. Bir diğer ifadeyle çalışma, içsel kontrol odağı ile dışsal kontrol odağı değişkeninin çalışanların sessiz kalma kararları üzerinde bir etkisi olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

### 2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma evrenini Marmara Bölgesi’nde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler, Ekonomi ve İşletme Fakültelerinde görev yapmakta olan akademisyenler oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında veri elde etme yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anket demografik özelliklere ilişkin sorular, İş Ortamı Kontrol Odağı Ölçeğine Örgütsel Sessizlik Ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan İş Ortamı Kontrol Odağı Ölçeği Spector (1988) tarafından geliştirilmiştir. İçsel Kontrol Odaklılık ve Dışsal Kontrol Odaklılık boyutlarını kapsayan ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması ise Bilgin ve İftar (1998) tarafından yapılmıştır. Söz konusu ölçek özel olarak çalışma ortamına ilişkin olarak geliştirilmiştir (Spector, 1988: 335). Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ve kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik boyutlarını kapsayan Örgütsel Sessizlik Ölçeği ise Erdoğan (2011)’in çalışmasından alınmıştır. Akademisyenlere mail yoluyla gönderilmesi ile elde edilen veriler SPSS 21.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

### 2.3. Araştırmanın Bulguları

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini analiz etmede cronbach alpha katsayısı yöntemine başvurulmuştur.

**Tablo 1. Kontrol Odağı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Faktörler     | Madde Sayısı | Cronbach’s Alpha |
|---------------|--------------|------------------|
| Kontrol Odağı | 16           | ,759             |

**Tablo 2: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Faktörler                | Madde Sayısı | Cronbach's Alpha |
|--------------------------|--------------|------------------|
| Örgüt Yararına Sessizlik | 5            | ,897             |
| Savunma Amaçlı Sessizlik | 6            | ,863             |
| Kabullenici Sessizlik    | 4            | ,623             |
| <b>Toplam</b>            | <b>15</b>    | <b>,743</b>      |

Tablo 1 ve 2’de yer verilen bulgular kontrol odağı ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle de örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları olan örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı sessizliğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları kurumlarına ilişkin dağılımları ise aşağıdaki gibidir:

- Katılımcıların yarısından çoğu (63,4) erkektir.
- 65 katılımcı 26-35 (%42,5) yaş aralığında yer almaktadır.
- Katılımcıların 98’i evli 55’i ise bekardır.
- Katılımcıların neredeyse üçte biri (%34) araştırma görevlisidir.
- 55 katılımcının çalıştığı üniversitede idari görevi bulunmaktadır.
- Katılımcıların %42,5’i 1-5 yıl arasında kurumlarında çalışmaya devam etmektedir.
- Araştırmaya katılanların %66,7’si devlet üniversitesinde çalışmaktadır.

**Tablo 3: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

| (n=153)                           | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>1.Örgütsel Sessizlik</b>       | 1      | ,203*  | ,353** | ,811** | ,585** |
| <b>2.Kontrol Odağı</b>            | ,203*  | 1      | -,001  | ,210** | ,133   |
| <b>3.Örgüt Yararına Sessizlik</b> | ,353** | -,001  | 1      | -,135  | -,198* |
| <b>4.Savunma Amaçlı Sessizlik</b> | ,811** | ,210** | -,135  | 1      | ,412** |
| <b>5.Kabullenici Sessizlik</b>    | ,585** | ,133   | -,198* | ,412** | 1      |

\*\* p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

\* p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Korelasyon katsayısının gücü ile ilgili olarak 0,00-0,25 çok zayıf, 0,26-0,49 zayıf, 0,50-0,69 orta, 0,70-0,89 yüksek ve 0,90-1,00 çok yüksek tanımlaması yapılmıştır (Köse, 2011). Tablo 3’te yer verilen korelasyon analizibulgularına göre, örgütsel sessizlik ve kontrol odağı değişkeni arasında pozitif yönde çok zayıf ( $r=0,203$ ) bir ilişki vardır. Tabloda yer verilen diğer bir bulgu örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutu olan savunma amaçlı sessizlik ile kontrol odağı değişkeni arasında pozitif yönde çok zayıf ( $r=0,210$ ) bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte kontrol odağı değişkeni ile diğer örgütsel sessizlik boyutları olan kabullenici sessizlik ve örgüt yararına sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 4: Kontrol Odağı Değişkeninin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi**

| $R^2=,381$                          |  | Düzeltilmiş $R^2=,041$ |         | $F=6,51$ |   | $p=,000$ |      |
|-------------------------------------|--|------------------------|---------|----------|---|----------|------|
| Bağımsız Değişken                   |  | B                      | $\beta$ | t        | p |          |      |
| Kontrol Odağı                       |  | ,179                   | ,203    | 2,552    |   |          | ,012 |
| Bağımlı Değişken:Örgütsel Sessizlik |  |                        |         |          |   |          |      |

Tablo 4’te yer verilen bulgulara göre kontrol odağı değişkeninin katılımcıların sessizlik düzeylerini açıklama oranı %4,1’dir. Aynı zamanda modelin genel olarak anlamlı olduğu ANOVA testi sonuçlarıyla desteklenmektedir ( $F=6,51$ ;  $p<0,05$ ). Tabloda yer verilen beta değeri ( $\beta = 0,203$ ) incelendiğinde kontrol odağının örgütsel sessizlik davranışını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda kontrol odağı değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.

**Tablo 5: Kontrol Odağı Değişkeninin Savunma Amaçlı Sessizlik Üzerindeki Etkisi**

| $R^2=,044$                                 |      | Düzeltilmiş $R^2=,038$ |       | $F=7,00$ |  | $p=,000$ |  |
|--------------------------------------------|------|------------------------|-------|----------|--|----------|--|
| Bağımsız Değişken                          | B    | $\beta$                | T     | p        |  |          |  |
| Kontrol Odağı                              | ,334 | ,210                   | 2,646 | ,009     |  |          |  |
| Bağımlı Değişken: Savunma Amaçlı Sessizlik |      |                        |       |          |  |          |  |

Kontrol odağı değişkenini savunma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda kontrol odağı değişkeninin örgütsel sessizlik düzeyini açıklama oranının %4,4 olduğu belirlenmiştir. ANOVA testi sonuçları da bu ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $F=7,00$ ;  $p<0,05$ ). Bu yönde kontrol odağı değişkeninin savunma amaçlı sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 6: Kontrol Odağı Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

| Değişkenler          | n   | En Az | En Çok | Ortalama | SS   |
|----------------------|-----|-------|--------|----------|------|
| İçsel Kontrol Odağı  | 88  | 8     | 40     | 45,51136 | 2,91 |
| Dışsal Kontrol Odağı | 65  | 8     | 40     | 61,61538 | 2,94 |
| Kontrol Odağı        | 153 | 16    | 80     | 49,22876 | 0,42 |

**Tablo 7: Kontrol Odağı Değişkeni ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki**

| (n=153)                            | Eşit Varyanslar İçin Levene Testi |            | Eşit Ortalamalar İçin T Testi |         |                    |
|------------------------------------|-----------------------------------|------------|-------------------------------|---------|--------------------|
|                                    | F                                 | Anlamlılık | t                             | df      | 2 yönlü anlamlılık |
| Örgütsel sessizlik                 | 4,428                             | ,037       | -2,552                        | 151     | ,012               |
| Varyansların Eşit Dağılımı         |                                   |            | -2,449                        | 114,571 | ,016               |
| Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı |                                   |            |                               |         |                    |

“İçsel kontrol odaklı çalışanlar mı yoksa dışsal kontrol odaklı çalışanlar mı daha sessizdir?” diğer bir ifadeyle “katılımcıların sessizlik düzeyleri kontrol odağı değişkenine göre farklılaşır mı?” sorularına yanıt aramak amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre katılımcıların sessizlik düzeylerinin kontrol odağı değişkenine göre farklılaştığı ( $t= -2,449$ ;  $p<0,05$ ) bulgulanmıştır. Bu doğrultuda katılımcıların kontrol odağı ortalamalarına bakıldığında dışsal kontrol odaklı akademisyenlerin ortalamalarının 61,62 olduğu, içsel kontrol odaklı akademisyenlerin ortalamalarının ise 45,51 şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Buna göre dışsal kontrol odaklı akademisyenlerin içsel kontrol odaklılarla kıyaslandığında daha çok sessiz kaldıklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

**Tablo 8: Kontrol Odağı Değişkeni ile Savunma Amaçlı Sessizlik Arasındaki İlişki**

| (n=153)                            | Eşit Varyanslar İçin Levene Testi |            | Eşit Ortalamalar İçin T Testi |         |                    |
|------------------------------------|-----------------------------------|------------|-------------------------------|---------|--------------------|
|                                    | F                                 | Anlamlılık | t                             | df      | 2 yönlü anlamlılık |
| Savunma Amaçlı Sessizlik           | 11,604                            | ,001       | -2,646                        | 151     | ,009               |
| Varyansların Eşit Dağılımı         |                                   |            | -2,518                        | 109,645 | ,013               |
| Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı |                                   |            |                               |         |                    |

T-testi sonuçlarına göre katılımcıların savunma amaçlı sessizlik düzeylerinin kontrol odağı değişkenine göre farklılaştığı ( $t= 2,518$ ;  $p<0,05$ ) bulgulanmıştır. Katılımcıların kontrol odaklılık ortalamalarına bakıldığında dışsal kontrol odaklı akademisyenlerin ortalamalarının daha yüksek olduğu

görülmektedir. Buna göre dışsal kontrol odaklı akademisyenlerin savunma amaçlı sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

### 3. Sonuç

Örgüt yaşamı örgütsel yapılanma kadar çalışanların geçmişleri, kişilikleri, alışkanlıkları gibi olgularında etkisiyle şekillenen karmaşık bir alandır. Bu bağlamda çalışanların örgütsel olaylara ilişkin algılarının örgütsel ve yönetsel koşulların yanı sıra kişinin kendisinden de kaynaklanan faktörler çerçevesinde şekillendiği söylenebilir. Buna göre bireylerin ulaştıkları olumlu veya olumsuz sonuçların nedenlerini hangi kaynağa dayandırdıklarını tanımlayan kontrol odağı değişkeninin bireylerin örgütsel yaşamlarına ilişkin tutumlarını şekillendiren bu faktörler arasında yer aldığını düşünmek yanlış olmayacaktır. Şöyle ki, içsel kontrol odaklı çalışanlar örgütsel imkânların dağılımı ile ilgili değerlendirmelerini kendilerinin veya çalışma arkadaşlarının gösterdikleri performansına dayandırabilecekken, dışsal kontrol odaklı çalışanlar ise söz konusu durumu şansa ve kişisel ilişkilere bağlayabileceklerdir. Bu durumda çalışanların tutum ve davranışlarının farklılaşması beklenebilecektir. Dolayısıyla kontrol odağı değişkeninin örgüt genelinde çalışanların çeşitli olgular veya potansiyel sorunlar ile ilgili bilgiyi üst yönetimle paylaşmaktan kaçınmaları şeklinde tanımlanan (Morrison ve Milliken, 2000: 706) örgütsel sessizlik davranışı üzerinde de etkili bir değişken olduğunu varsaymak mümkündür.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında çalışmanın amacı, bireysel bir özellik olan kontrol odağı değişkeni ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu kapsamda yapılan araştırma sonucunda kontrol odağı değişkeni ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutu olan savunma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönde çok zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki çerçevesinde yapılan regresyon analizi sonucuna göre kontrol odağı değişkeni örgütsel sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyunu etkilediği görülmüştür. Yapılan analiz sonuçları dışsal kontrol odaklı akademisyenlerin içsel kontrol odaklı akademisyenlere nazaran daha sessiz kaldıklarını ortaya koymuştur. Aynı zamanda dışsal kontrol odaklı akademisyenleri daha çok savunma amaçlı sessizlik davranışı gösterdikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte kontrol odağı değişkeni ile diğer örgütsel sessizlik boyutları olan kabullenici sessizlik ve örgüt yararına sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulgulanamamıştır. Sonuç olarak, gelecek çalışmalar için kontrol odağı değişkeninin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin farklı bir evrende araştırılarak bu çalışma çerçevesinde tespit edilen zayıf ilişkinin test edilmesi, örgütsel sessizliğin kontrol odağı dışındaki bireysel özellikler ve örgütsel koşullar çerçevesinde araştırılması önerilebilir.

### Kaynakça

- Akdağ, F. ve Yüksel, M. (2010), "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşkoliklik Ve Algılanan Stres İlişkisinde Kontrol Odağının Rolü", *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), ss. 47-55.
- Bilgin, S. L. ve İftar, G. K. (1998). "İşde Kendilik Kontrolü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması" *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14, ss. 541-548.
- Cheng, J.W., Lu, K.M., Chang, Y.Y. ve Johnstone, S. (2013), "Voice Behavior and Work Engagement: the Moderating Role of Supervisor-Attributed Motives, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51, pp. 81-102.
- Çetin, F. (2011), "Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı Ve Kontrol Odağının Rolü", *Business and Economics Research Journal*, 2(3), ss. 69-85.
- Çınar, O., Karcioğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2013), "The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99 ( 2013 ), pp. 314- 321.
- Deniz, N., Noyan, A. ve Gülen Ertosun, Ö. (2013), "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99 (2013), pp. 691-700.
- Erdoğan, E. (2011), "Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik Ve Performans İlişkisi", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Frazier, M. L. ve Bowler, W. M. (2012), "Voice Climate, Supervisor Undermining, and Work Outcomes: A Group-Level Examination", *Journal of Management*, 41 (3), March 2015, pp. 841-863
- Kish-Gephart, J. J. , Detert, J. R., Trevino, L. K. ve Edmondson, A. C. (2009), "Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work", *Research in Organizational Behavior*, 29 (2009), pp. 163-193.
- Köse, S. K. (2011), "Korelasyon ve Regresyon Analizi", [www.scribd.com/doc/2066772/korelasyon-analizi](http://www.scribd.com/doc/2066772/korelasyon-analizi) , Erişim Tarihi: 25.11.2014.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40(6), September 2003, pp. 1453-1476.
- Morrison, E.W.ve Milliken, F.J. (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *The Academy of Management Review*, 25 (4), pp. 706-725.
- Rotter, J. B. (1966), "Generalized Expectancies for Internal and External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs*, 80, pp. 1-28.
- Shojaie, S., Matin, H. Z. ve Barani, G. (2011), "Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30 (2011), pp. 1731-1735.
- Solmuş, T. (2004), "İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktörlük Kişilik Modeli", *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı:10, ss.196-205.
- Spector, P. E. (1988), "Development of the Work Locus of Control Scale", *Journal of Occupational Psychology*, 61 (4), December 1988, pp. 335-340,
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), September 2003, pp. 1359-1392.
- Wei, F. ve Si, S. (2013), "Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility", *Asia Pacific Journal of Management*, 30 (1), pp 281-296.

# MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ: HEMŞİRELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Yrd. Doç. Dr. Ferda Alper Ay**  
Cumhuriyet Üniversitesi  
SBF Sağlık Yönetimi Bölümü  
ferdaay@cumhuriyet.edu.tr

**Doç. Dr. Hasan Tağraf**  
Cumhuriyet Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
htagraf@cumhuriyet.edu.tr

**Arş. Gör. Ahmet Murat Özkan**  
Cumhuriyet Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
amozkan@hotmail.com

**Y. L. Öğrencisi Figen Polat**  
Cumhuriyet Üniversitesi  
Sağlık Yönetimi Bölümü  
fgnpolat.58@hotmail.com

## ÖZET

**Amaç.** Güncel bir konu olan mobbing özellikle sağlık kurumlarında önemini korumaya devam etmektedir. Bu araştırmanın amacı; mobbingin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirleyebilmektir. **Yöntem.** Sivas il merkezinde bir kamu hastanesinde çalışan (N=303) hemşireler bu çalışmaya dahil edilmiş, anket yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. **Bulgular.** Çalışmada mobbingin örgütsel sessizliğin bütün alt boyutlarının üzerindeki etkilerinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,01$ ). **Sonuç.** Çalışmada mobbingin örgütsel sessizliği artırdığı saptanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Mobbing, Yıldırma, Örgütsel Sessizlik, Sağlık Kurumları.

## 1.Giriş

Güncel bir konu olan mobbing özellikle sağlık kurumlarında önemini korumaya devam etmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre, mobbinge en çok hastanelerde çalışanlar, devamında polisler ve öğretmenler maruz kalmaktadır(Tengilimoğlu vd.,2009:386). Mobbing, örgüt içerisinde çalışma ortamını ve çalışanlar arasında da çalışma barışını bozabilen, kişileri stresle karşı karşıya bırakabilen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Köse ve Uysal, 2010:262). Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve uyumlu bir çalışma ortamı olması gerekirken çok farklı nedenlerden çalışanlar sessiz kalabilmektedir. Bu nedenler arasında en önemlisi ise çalışanın işinden olma korkusudur. Bilinçli ve kasıtlı olarak yapılan bir davranış olan sessiz kalma davranışı örgütte yeni fikirlerin ortaya çıkmasına engel olmaktadır (Özcan, 2011:2). Bu nedenle çalışma ortamı içerisinde çalışma huzurunun süreklilik sağlaması ve bu yönde çalışmaların artırılması gerekmektedir. Bu amaçla araştırmamız ile mobbing ve örgütsel sessizlik konularında literatüre ve uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2.Kuramsal Çerçeve

### 2.1.Mobbing

İngilizce “mob” kökünden gelmekte olan “Mobbing, aşırı şiddetle ilişkili ve yasaya uygun olmayan kalabalığı” ifade etmektedir. Mobbing İngilizce’ de çete, serseri grubu, aşırı şiddete yönelmiş kalabalık anlamına gelmektedir (Gündüz ve Yılmaz,2008:269). Mobbing kavramı ilk olarak 1960 yılında, Konrad Zacharias Lorenz tarafından kullanılmıştır. Lorenz, hayvan psikolojisi üzerine yaptığı gözlemler sırasında hayvanların sürü içinde ve sürü dışında birbirlerine uyguladıkları tacizi ifade etmek için kullanılmıştır(Leymann,1990). Lorenz’dan sonra aynı terimi Peter-Paul Heinemann çocuklardan oluşmuş bir grubun yalnız bir çocuğa tavır alıp zarar vermesini tanımlamak için kullanmıştır. Her iki kullanımdaki ortak nokta, bir gruptaki bireylerin yalnız kalan bireye zarar verme amacıyla olmalarıdır (Günel, 2011:39). Mobbing kavramı ilk kez iş yaşamında kullanılması ise 1980’li yıllarda İsveç’te yaşayan Alman çalışma psikoloğu Heinz Leymann tarafından olmuştur. Leyman tarafından, mobbing kavramı, belli bir işyerinde çalışanlar arasında benzer tipte, uzun dönemli, düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamaların sonucunda kullanılmıştır (Tınaz, 2006:12). Leymann’a göre mobbing “İşyerinde bir bireye yönelik olarak, bireyin çaresiz ve savunmasız konuma itilerek, düşmanca ve etik dışı iletişimi içeren bir kavramdır”(Leymann ve

Gustafsson 1996:252). Dr.Heinz Leymann 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamıştır. Leymann psikolojik taciz kapsamına giren davranışları beş kategoride toplamıştır: Bunlar; bireyin kendisini ifade etmesini engelleyen saldırılar, sosyal ilişkilere yapılan saldırılar, bireyin sosyal itibarına saldırılar, bireyin yaşam ve iş kalitesine saldırılar, doğrudan sağlığı etkileyen saldırılardır(Leyman:1996:170).

Araştırmalara göre mobbingin nedenleri olarak çok sayıda etken olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenler saldırganın psikolojik yapısından kaynaklanan nedenler, organizasyon kültüründen kaynaklanan nedenler, duygusal saldırıya uğrayan kişinin psikolojisinden kaynaklanan nedenler, toplumsal değer yargıları ve normlardan kaynaklanan nedenler olarak gruplandırılabilir(Çobanoğlu,2005: 33-66). Mobbingin mobbinge uğrayan birey, örgüt, toplum(İzmir ve Fazlıoğlu, 2011:18) ve ülke ekonomisi üzerinde(Özmete, 2011: 41) olumsuz etkileri görülmektedir. Mağdur yaşadığı stres, baskı, ümitsizlik, çaresizlik durumlarında sadece kendisi değil aile bireyleri de bu durumdan etkilenmektedir(Yeniçeri ve Demirel, 2011:241-242).

## **2.2.Örgütsel Sessizlik**

Örgütsel sessizlikle ilgili ilk çalışmayı 2000 yılında Elizabeth Wolfe Morrison ve Frances J. Milliken tarafından yapılmış ve Örgütsel sessizliği “işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” olarak tanımlamışlardır. McGowan’a göre örgütsel sessizlik, örgüt üyelerinin ilgilerini kişisel ve örgütsel konularda karşı tarafa aktarımında bir takım sorunlar yaşatan bir kavram olarak tanımlamıştır (McGowan, 2003:1). Henriksen ve Dayton örgütsel sessizliği, bir organizasyonun karşılaştığı ciddi problemlere karşı gösterilen küçük tepkileri olarak tanımlamıştır(Henriksen ve Dayton, 2006: 1539). Örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalarda genellikle sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmalarda doğal bir sessiz olma halinden veya iş yerinin gürültüsüz olmasından söz edilmemektedir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 389). Bazı araştırmalar ise çalışanların sessizleşmesini, işyerlerine olan bağlılıklarının belirtisi olarak ifade etmektedirler. Araştırmacılar bu farklı yaklaşımları ve tespitleri girdapsal ikilem olarak ifade etmişlerdir (Eroğlu, Adıgüzel, Öztürk, 2011: 99-100). Çalışanlar daha çok kendilerinin uğradığı kötü muamele veya etik olmayan konuyu yöneticilerle konuşabilmektedirler. Ancak konu yönetici kaynaklıysa çalışan yöneticisinin kendisine zarar vereceği korkusu ile genellikle sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Çakıcı 2008: 121).

C. Van Dyne, S. Ang, ve I.C. Betero(2003), Pinder ve Harlos’un çalışmasından faydalanarak sessizlik türlerini geliştirmişlerdir. Bu sınıflandırmaya göre kabullenici, korunmacı ve koruma amaçlı sessizlik olarak üçe ayırmışlardır(Çakıcı, 2010: 31). Kabullenici(boyun eğici) sessizlik, çalışanın mevcut duruma razı olması, söz konusu durum hakkında görüş, bilgi ve düşüncelerini söylememesi olarak ifade edilebilir (Dyne vd., 2003: 1366). Bu davranışı gösteren çalışanlar, bulunulan örgütsel duruma razı olmanın yanında alternatif çıkış yollarının da çok fazla farkında değildirler. Buna ek olarak haksız bir durum karşısında çıkış yollarını aramama veya uygun olanlarını görmezden gelme davranışında bulunurlar (Pinder ve Harlos, 2001: 349).Çalışanların bu davranışının arkasında, konuşmalar bile herhangi bir farklılık olmayacağına olan inançları vardır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 699). İkinci sessizlik türü olan korunmacı sessizlik(savunma amaçlı) bireyin, “açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkmasından” dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmesidir(Üçok ve Torun,2015:29). Üçüncü sessizlik türü koruma amaçlı(örgütün yararını gözetken) sessizlik ise çalışanların örgütün veya başkalarının yararını amaçlayarak işle ilgili görüş, düşünce ve bilgilerini saklamasıdır(Dyne 2003:1368).

## **2.3.Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler**

Çalışma hayatı içinde çalışanlara neden mobbing uygulandığı, mobbingin bireye ve örgüte olan zararları konuları örgüt bilimcilerin üzerinde önemle durduğu konulardan biridir. Mobbinge ilgili örgütsel bağlılığa etkileri (ur Rehman vd. 2015; Özler vd., 2008;Tengilimoğlu vd.,2010 ), kişilik özellikleri (Girardi vd., 2007),bireye ve aile sağlığına etkileri (Duffy ve Sperry 2007), örgüte etkileri (Duffy 2009) gibi çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Çalışanların olumsuz sonuçlar doğurabilecek mobbing davranışları üzerinde etkisi olduğu düşünülebilecek bir unsurun da örgütsel sessizlik olduğu söylenebilmektedir. Literatür incelendiğinde mobbing ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, Gül ve Özcan Mobbing ile çalışanların örgütsel sessizlik davranışları arasında (örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu) anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki

saptanmışlardır (Gül ve Özcan, 2011:130-131). Çavuş ve arkadaşları araştırmalarında, örgütsel sessizlik boyutları ile mobbingin boyutları arasında pozitif yönlü korelasyonlar olduğunu saptanmışlardır(Çavuş vd, 2015:16-18). Mobbing konusunda yapılan araştırmalar öncelikle bu konuya olan farkındalığı artıracak için çalışmamızın önemli olduğu düşünülmektedir. Mobbinge maruz kalan bireylerin örgüt içinde örgütsel sessizlik davranışı göstermesi örgütün yeni fikirlere, verime ve performansa ve özellikle çalışanın motivasyonuna olumsuz etkiler bırakması kaçınılmazdır. Bu noktadan hareketle mobbing ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

**H1: Hemşireler mobbinge maruz kalmaktadır.**

**H2: Mobbingin Örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

H2a: Mobbingin Yönetmel ve Örgütsel Nedenler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Mobbingin İşle İlgili Konular üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2c: Mobbingin Tecrübe Eksikliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2d: Mobbingin İzolasyon Korkusu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2e: Mobbingin İlişkileri Zedeleme Korkusu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### **3. Yöntem**

#### **3.1. Amaç ve Katkı**

Bu çalışma mobbing ve örgütsel sessizlik kavramlarına odaklanmakta ve örgütsel sessizliğin mobbingden ne derece etkilendiğini belirlemeye çalışmaktadır. Çalışmanın amacı örgütsel sessizliğin mobbing üzerindeki etkilerini belirleyebilmektir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular, sağlık kurumlarında çalışanların örgütsel sessizliğe neden olan mobbinge ilişkin değerli bilgiler sağlamaktadır.

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Çalışmanın evreni, Sivas il merkezinde bulunan bir kamu hastanesinde görev yapan hemşirelerden oluşmaktadır. Hastaneden alınan bilgiler kapsamında çalışmanın evrenini 303 aktif çalışan hemşire oluşturmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde ve %5'lik bir hata payı dikkate alınmış ve en düşük örneklem büyüklüğü 170 kişi olarak hesaplanmıştır (Altunışık vd., 2005:127). Evren içerisinden geri dönüş oranları dikkate alınarak tesadüfi olarak 220 kişiyle yüz yüze anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ancak eksiksiz olarak 180 anket geri dönmüş ve çalışmanın örneklemi oluşturmuştur. Dağıtılan anket formlarının geri dönüş oranı % 82 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan 180 hemşireden; 167'si kadın ve 13 'ü erkektir. 28 kişi 20-25 yaş arasında, 38 kişi 26-30 arasında, 54 kişi 31-35 yaş arasında, 38 kişi 36-40 yaş arasında ve 22 kişi 41 yaş üzerindedir. Çalışanların 139'unun evli ve 41'inin bekar olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumlarına göre katılımcıların 68'inin lise ve önlisans, 96'sının lisans ve 16'sının lisansüstü dereceye sahip olduğu saptanmıştır. Meslekteki Çalışma Sürelerine göre katılımcıların 90'ı 5 yıldan az süredir, 27'si 6-10 yıldır, 27'si 11-15 yıldır, 23'ü 16-20 yıldır ve 13'ü 21 yıl ve daha fazla süredir meslekte deneyime sahiptir.

#### **3.3. Veri Toplama, Analiz Yöntemi ve Ölçekler**

Çalışmada anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hemşirelerin demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, mobbinge ilişkin 38 ve üçüncü bölümde örgütsel sessizliğe ilişkin 28 adet ifade yer almaktadır. Mobbing davranışlarını ölçmek için 1993 yılında Heinz Leymann tarafından tanımlanmış olan 45 yıldırma davranışını içeren LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçek kullanılmıştır. Ölçek, kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ve sağlığa yönelik saldırılar olarak beş boyuttan oluşmaktadır(Özcan, 2011:107-108).

Çalışanların örgütsel sessizlik davranışı gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla kullanılan Örgütsel Sessizlik ölçeği ise 28 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilmiş ve Soyman tarafından uyarlanmıştır. Ölçek yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu olarak beş alt boyuttan oluşmaktadır(Özcan,2011:103-111). Daha önce birçok çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği



kanıtlanmış olan Mobbing ve örgütsel sessizlik Ölçek soruları Özcan'ın 2011 yılında yazmış olduğu yüksek lisans tezinden alınmıştır(Özcan,2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları sırasıyla 0,961 ve 0,968 olarak bulunmuştur. Anket formu katılımcılara 2015 yılı Nisan ayı içerisinde uygulanmıştır. Verilerin analizi SPSS istatistik programı aracılığıyla yapılmıştır. Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiye bakılmış, hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır.

#### 4. Bulgular

##### 4.1.Mobbinge Maruz Kalmaya İlişkin Bulgular

Katılımcılardan son bir yıl içinde kurumda ne kadar sıklıkta yıldırma uygulandığı konusunda 8'i "çok sık", 15'i "sık", 94'ü "bazen" ve 63'ü "hiçbir zaman" olarak belirtmişlerdir. Katılımcılar yıldırma ne zaman maruz kaldıkları konusunda 42'si "Halen Maruz Kalıyorum", 11'i "Son 6 Ay İçinde", 17'si "Son 3 Yıl İçinde", 32'si "Mesleğimin İlk Yıllarında", 14'ü "Mesleğimin En Verimli Yıllarında" ve 64'ü ise maruz kalmadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların çalışma hayatı süreleri içinde % 64'ünün mobbinge maruz kaldıkları, % 35.6'sının ise mobbinge maruz kalmadıkları söylenebilir. Katılımcılara mobbingin en çok kim tarafından uygulandığı (maruz kaldıkları) sorulmuş ve birden fazla seçenek işaretleyebilmeleri istenmiştir. Buna göre katılımcıların 50'si yöneticiler; 26'sı iş arkadaşları; 4'ü astları; 26'sı yöneticiler, iş arkadaşları ve astlar; 31'i yöneticiler ve iş arkadaşları; 8'i yöneticiler ve astlar; 8'i iş arkadaşları ve astlar tarafından mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. 27'si ise bu soruya cevap vermemiştir. Tablo 1'de, ortalamalar incelendiğinde, hemşirelerin mobbingin tüm boyutlarına ortalama değerleri düşük olsa bile maruz kaldıkları, ancak özellikle mobbingin alt boyutlarından kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılara daha fazla maruz kaldıkları( $\bar{X}=1,61$ ), örgütsel sessizlik ortalamasının( $\bar{X}=2,39$ ) mobbingden daha fazla olduğu ve örgütsel sessizlik boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenlerin ortalamasının( $\bar{X}=2,56$ ) daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre hemşirelerin mobbinge düşük oranda da olsa maruz kaldıkları söylenebilir. Buna göre H1 hipotezi (Hemşireler mobbinge maruz kalmaktadır) kabul edilmiştir.

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler

|                      | Ort. | Std. Sapma | $\alpha$ | Korelasyonlar |        |       |      |       |       |       |       |       |      |       |    |
|----------------------|------|------------|----------|---------------|--------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|----|
|                      |      |            |          | 1             | 2      | 3     | 4    | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10   | 11    | 12 |
| 1.Mobbing            | 1,37 | 0,50       | 0,961    | 1             |        |       |      |       |       |       |       |       |      |       |    |
| 2.KGİYS              | 1,61 | 0,70       | 0,897    | ,855*         | 1      |       |      |       |       |       |       |       |      |       |    |
| 3.SİYS               | 1,32 | 0,62       | 0,895    | ,803*         | ,574** | 1     |      |       |       |       |       |       |      |       |    |
| 4.İYS                | 1,28 | 0,51       | 0,924    | ,911*         | ,687** | ,664* | 1    |       |       |       |       |       |      |       |    |
| 5.YKMY S             | 1,29 | 0,53       | 0,881    | ,854*         | ,596** | ,706* | ,725 | 1     |       |       |       |       |      |       |    |
| 6.SYS                | 1,28 | 0,56       | 0,732    | ,790*         | ,549** | ,611* | ,697 | ,715* | 1     |       |       |       |      |       |    |
| 7.Ö. Sessizlik       | 2,39 | 0,89       | 0,968    | ,486*         | ,617** | ,249* | ,399 | ,307* | ,322* | 1     |       |       |      |       |    |
| 8.Yönet sel ve Ö. N  | 2,56 | 1,10       | 0,965    | ,469*         | ,586** | ,213* | ,385 | ,309* | ,344* | ,935* | 1     |       |      |       |    |
| 9.İşle ilgili K.     | 2,42 | 0,91       | 0,843    | ,370*         | ,504** | ,139  | ,296 | ,232* | ,240* | ,886* | ,781* | 1     |      |       |    |
| 10.Tecrübe E.        | 1,92 | 0,80       | 0,802    | ,352*         | ,359** | ,369* | ,253 | ,263* | ,251* | ,606* | ,404* | ,466* | 1    |       |    |
| 11.İzola sy. K.      | 2,30 | 1,05       | 0,897    | ,395*         | ,543** | ,200* | ,328 | ,218* | ,187* | ,885* | ,706* | ,757* | ,638 | 1     |    |
| 12.İlişkil eri Z. K. | 2,38 | 1,13       | 0,922    | ,429*         | ,560** | ,214* | ,386 | ,224* | ,230* | ,844* | ,669* | ,745* | ,511 | ,893* | 1  |

\*p < 0,05, \*\*p < 0,01 N=180 ,  $\alpha$ = Cronbach alfa güvenirlik değeri.

Tablo 1’de Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları değerleri incelendiğinde hem mobbing hem de örgütsel sessizlik boyutlarının güvenilirlik değerlerinin oldukça yüksek olduğu görülebilir(>0.70). Mobbing ve örgütsel sessizlik alt boyutları incelendiğinde; mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında yönetsel ve örgütsel nedenler( $r=0,469$ ), işle ilgili konular ( $r=0,370$ ), tecrübe eksikliği ( $r=0,352$ ), izolasyon korkusu( $r=0,395$ ) ve ilişkileri zedeleme korkusu ( $r=0,429$ ) arasında pozitif aynı yönlü korelasyonlar bulunmuştur. Mobbingin beş alt boyutu olan; kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile sağlığa yönelik saldırılar boyutları her biri birbiri ile ilişkilidir. Yine örgütsel sessizliğin beş boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili Konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarının her biri birbiri ile ilişkilidir. Korelasyon analizi sonucunda; genel olarak bulunan ilişkiler pozitif ve orta düzeydedir. Buna göre mobbing arttıkça örgütsel sessizlik davranışı da arttığı söylenebilir.

| HİPOTEZLER                                   | R                 | R <sup>2</sup> | Düz. R <sup>2</sup> | B    | t     | p    | Hip. Testi |
|----------------------------------------------|-------------------|----------------|---------------------|------|-------|------|------------|
| H2a: Mobbing → Yönetsel ve Örgütsel Nedenler | ,469 <sup>a</sup> | ,220           | ,215                | ,469 | 7,077 | ,000 | Kabul      |
| H2b: Mobbing → İşle İlgili Konular           | ,370 <sup>a</sup> | ,137           | ,132                | ,370 | 5,310 | ,000 | Kabul      |
| H2c: Mobbing → Tecrübe Eksikliği             | ,352 <sup>a</sup> | ,124           | ,119                | ,352 | 5,016 | ,000 | Kabul      |
| H2d: Mobbing → İzolasyon Korkusu             | ,395 <sup>a</sup> | ,156           | ,151                | ,395 | 5,733 | ,000 | Kabul      |
| H2e: Mobbing → İlişkileri Zedeleme Korkusu   | ,429 <sup>a</sup> | ,184           | ,179                | ,429 | 6,333 | ,000 | Kabul      |
| H2: Mobbing → Örgütsel Sessizlik             | ,486 <sup>a</sup> | ,237           | ,232                | ,486 | 7,427 | ,000 | Kabul      |

Tablo 2 : Mobbingin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

\*\*  $P<0,01$

Çalışma kapsamında mobbingin örgütsel sessizlik üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Analizler yapılırken sırasıyla mobbing bağımsız, örgütsel sessizliğin beş boyutu ise bağımlı değişken olarak adimsal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 2’de yer alan sonuçlar incelendiğinde, mobbingin yönetsel ve örgütsel nedenler üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $H6a:\beta=0,469$ ,  $p<0,01$ ). Mobbingin işle ilgili konular üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $H6b:\beta=0,370$ ,  $p<0,01$ ). Mobbingin tecrübe eksikliği üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $H6c:\beta=0,352$ ,  $p<0,01$ ). Mobbingin izolasyon korkusu üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $H1d:\beta=0,395$ ,  $p<0,01$ ). Mobbingin ilişkileri zedeleme korkusu üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $H6e:\beta=0,429$ ,  $p<0,01$ ). Dolayısıyla  $H6a$ ,  $H6b$ ,  $H6c$ ,  $H6d$  ve  $H6e$  hipotezleri kabul edilmektedir. Sonuçlar incelendiğinde mobbingin örgütsel sessizlik(genel) değişkenini % 24 oranında ( $R^2= 0,237$ ) açıkladığı (etkilediği) saptanmıştır.

### 5.Sonuç

Bu çalışmanın amacı, mobbingin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemektir. Sağlık kurumlarında önemli görevleri olan çalışanlardan 180 hemşire bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların çalışma hayatı süreleri içinde % 64’ünün mobbinge maruz kaldıkları, % 35.6’sının ise mobbinge maruz kalmadıkları söylenebilir. Katılımcıların 50’si yöneticiler tarafından mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Korelasyon analizi sonucunda mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında ilişkiler pozitif orta düzeyde saptanmıştır. Buna göre mobbing arttıkça örgütsel sessizlik davranışı da arttığı söylenebilir. Çalışma kapsamında mobbingin örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde mobbingin örgütsel sessizlik(genel) değişkenini % 24 oranında ( $R= 0,237$ ) açıkladığı (etkilediği) saptanmıştır. Başka bir ifadeyle regresyon analizi

sonucunda mobbingin örgütsel sessizliğin tüm boyutlarını etkilediği saptanmıştır. Mobbinge mücadelede öncelikle örgüt yönetimi bu konuda tüm çalışanları bilgilendirerek, eğitimler vererek, yasal olarak ve örgüt içinde farkındalık oluşturarak, bu konuda kesinlikle tolerans gösterilmeyeceğini çalışanlarına duyurmalıdır. Çalışanlar mobbinge maruz kaldıklarında bunu çeşitli nedenlerle örgütsel sessizliğe dönüştürebilmektedirler. Bu durumda çalışanları ve örgütü olumsuz olarak etkilemesi kaçınılmazdır. Bu nedenle çalışanlar mobbing olayında gerekli şikayetleri hiç çekinmeden yapmalı ve sessiz kalmamalıdır.

#### Kaynakça

- Altınışık, Remzi., Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım. (2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı), Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Çakıcı, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 145-162.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, A. C. (2007). "İşgören Sessizliği: Konuşmak Mı Zor, Sessiz Kalmak Mı Zor?", 15. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, s. 389-400.
- Çakıcı A. (2008), 'Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma', Ç.Ü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, s.117-134.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çavus, M. F., Alptekin D., ve Sarıoğlu G. S. (2015). "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma." *İşletme Ve İktisat Çalışmaları Dergisi* 3.1 10-20.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, İstanbul: Timaş Yayınları
- Duffy, M. (2009). "Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation, policies, and legislation." *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 61.3. 242
- Duffy, M., ve Len S. (2007). "Workplace mobbing: Individual and family health consequences." *The Family Journal* 15.4 398-404.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C., (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İ.B.B.F Dergisi*, Cilt:16, sayı:2, ss.99-100.
- Girardi, P., Monaco, E., Prestigiacomo, C., Talamo, A., Ruberto, A., & Tatarelli, R. (2007). Personality and psychopathological profiles in individuals exposed to mobbing. *Violence and victims*, 22(2), 172-188.
- Gül H. Ve Özcan N. (2011). "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma." *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(2),ss. 80-134.
- Gündüz H. B., Yılmaz Ö. (2008), Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing(Yıldırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri(Düzce İl Örneği) *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 179, ss.269-282.
- Günel Ö. D. (2011), İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma, Sayı 3, ss.37- 65.
- Henriksen, K. ve Dayton, E., (2006), "Organizational Silence And Hidden Threats To Patient Safety", *Health Services Research*, 41(4), Part: 1ı, 1539-1555.
- İzmir G., Fazlıoğlu A.,(2011). 'İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu', Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları No 6.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar, Mahmut Özdevecioğlu ve Hikmet Karadal (ed.), , Ankara: İlke Yayınevi.
- Köse S., Uysal Ş. (2010), 'Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği' *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, ss.261-276.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplace, *Violence and Victims*, 5 (2), 119-126.
- Leymann, H. and Gustafsson A. (1996). "Mobbing At Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5.2: 251-275.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, number 5, pp:165-184.
- Mcgowan, R. A., (2003), "Organizational Discourses: Sounds Of Silence", Silence And Voice İn Organizational Life Stream 3. International Critical Management Studies Conference Lancaster University, UK, 1-6.
- Özcan N. (2011), 'Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama.(Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

- Özler, D. E., Giderler Atalay, C., ve Dil Şahin, M. (2008) "Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma." *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 22: 37-60.
- Özmete E. (2011), 'İş Yaşamında Mobbing (Psikolojik Yıldıрма) Gerçeği ve İnsan Hakları' *Anahtar Dergisi*, ss.40-45.
- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Tengilimoğlu, D., Işık O. ve Akbolat M.(2009) *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Birinci Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Tengilimoğlu, D., Akdemir Mansur, M. ve Dziegielewski, S.F. (2010). "The effect of the mobbing on organizational commitment in the hospital setting: A field study." *Journal of Social Service Research* 36.2: 128-141.
- Tınaz P. (2006), 'Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz' *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı 3, ss.11-22.
- Ur Rehman, F. (2015). "Determining the Effects of Mobbing on Organizational Commitment: A Case of Educational Sector in Pakistan." *Journal of Education and Practice*. 6.22: 101-105.
- Üçok Işıl, D. ve Alev Torun, A.(2015) . "Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma." *İş ve İnsan Dergisi* 2.1 : 27-37.
- Yeniçeri Ö., Demirel Y. (2011) 'Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar' Bursa: Ekin Yayınevi.

# İSTİSMARCI YÖNETİM ALGISI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE GÜÇ MESAFESİ VE ÖRGÜTSEL TABANLI BENLİK SAYGISI DEĞİŞKENLERİNİN ROLÜ

**Öğr. Gör. Önder SAKAL**

Erzincan Üniversitesi, Refahiye Meslek Yüksekokulu, andersakal@hotmail.com

**Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ**

Kafkas Üniversitesi, İ.İ.B.F., yildizs@marmara.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışma ile istismarcı yönetim ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki ve bu ilişkide kültürün güç mesafesi boyutunun düzenleyici ve örgüt tabanlı benlik saygısının aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. İstismarcı yönetim algısı ile kabullenici ve korunmacı sessizlik boyutları arasında pozitif ilişki ve bu ilişkide örgütsel tabanlı benlik saygısının kısmi aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İstismarcı yönetim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafenin düzenleyici role sahip olacağı şeklindeki hipotez desteklenmemiştir.

**Anahtar kelimeler:** İstismarcı yönetim, örgütsel sessizlik, güç mesafesi, örgütsel tabanlı benlik saygısı

### 1.Kavramsal çerçeve

Bu çalışma ile istismarcı yönetimin örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki ve bu ilişkide kültürün güç mesafesi boyutunun düzenleyici ve örgüt tabanlı benlik saygısının aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

İstismarcı yönetim (bağımsız değişken): Tepper (2000: 178) istismarcı yönetim kavramını “astın yöneticinin süregelen, fiziksel şiddeti içermeyen, sözlü ve sözel olmayan düşmanca davranışlarına ilişkin öznel değerlendirmeleri” olarak ifade etmektedir. Bu tanıma göre istismarcı yönetim, öznel değerlendirmelerle nitelendirilmekte, dolayısıyla yöneticinin ve çalışanın bireysel farklılıklarına ve örgütsel koşullara bağlı olarak biçimlenen bir olgu şeklinde ortaya çıkmaktadır. İstismarcı yönetici davranışlarına örnek olarak; çalışanlarıyla alay etme, yüksek sesle bağırma, gözünü korkutma, çalışanlarını sürekli suçlama ve bir sebep olmaksızın öfkeli davranışlar sergileme, işgöreni aşağılama, özel hayatı ihlal etme gibi birçok olumsuz tutum ve davranış verilebilir (Tepper, 2000; Üçok ve Turgut, 2014). Türkçe literatürde istismarcı yönetimi konu alan 3 çalışmaya rastlanmıştır (Ülbeği vd., 2013; Ülbeği ve Özgen, 2014; Üçok ve Turgut, 2014).

Örgütsel sessizlik (bağımlı değişken): Örgütlerde sistematik biçimde gelişen sessizlik süreci olarak ifade edilen örgütsel sessizlik (Morrison ve Milliken, 2000: 706), örgüt içinde değişimi etkileyebilme, düzeltebilme veya yönetebilme yeteneğinde olan insanların, örgütsel konularda değerlendirme yapmaktan ve düşüncelerini paylaşmaktan sakınmaları, duyarlıklarını gizleyerek sessiz kalmaları olarak tanımlanmaktadır (Gül ve Özcan, 2011:111; Çakıcı, 2008:118). Morrison ve Milliken ‘a (2000) göre, çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, görüşlerini ve kaygılarını bilinçli olarak yönetimle paylaşmamaları, kendilerine saklamalarıdır. Tanımlardaki temel vurgu sessizlik tutumunun bilinçli, amaçlı ve aktif bir tutum olmasıdır. Dyne ve arkadaşları (2003) örgütsel sessizliğin çok boyutlu yapıda olduğunu vurgulamıştır. 3 boyutlu bir model önermişlerdir; kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik.

Güç mesafesi (düzenleyici değişken): Hofstede (1980, 1984) toplum düzeyinde kültürel değerlerin tanımlanarak çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkilerinin belirlenmeye çalışıldığı geniş kapsamlı araştırmasında, kültürleri kategorileştirmek için dört boyuttan biri güç mesafesidir. Güç mesafesi, toplumda ve örgütlerde güç dağılımdaki eşitsizliğin nasıl algılandığı ile ilgilidir. Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilir. Güç mesafesi yönetim modelleri ve liderlik tarzlarına ilişkin yüklemelerde anahtar bir rol oynamaktadır.

Örgütsel tabanlı benlik saygısı (aracı değişken): Benlik saygısı, bir bireyin kendi kapsamlı öz değerlendirmesi ya da kendi öz yeterliliğine işaret eder (Rosenberg, 1965). Bireyin benlik saygısının yansımalarında örgütsel alan önemli bir yere sahiptir (Rafferty ve Restubog, 2011). Örgütsel tabanlı benlik saygısı (organizational based self-esteem (OBSE)); bireylerin üyesi oldukları örgütlerinin onların ihtiyaçlarını karşılayacağına dair olan inançları ve kişisel yeterlilik duyguları ile inşa

edilmektedir. Yüksek örgütsel tabanlı benlik saygısına sahip işgörenler, kendi örgütsel rollerinden memnun ve kendilerini örgüt içinde önemli, saygın ve değerli olarak görmektedirler. Örgütsel tabanlı benlik saygısı ile iş performansı, örgütsel memnuniyet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Pierce vd., 1989).

#### **Değişkenler arası ilişkiler ve hipotezler**

Örgütsel sessizliğin kurumsal nedenlerinden en önemlileri iletişim olanakları ve üst yönetimin tutumlarıdır (Vokala ve Bourades, 2005). Örgütsel sessizlik genellikle yöneticilerle olan ilişkilerde ortaya çıkmaktadır. Bireyler üstleriyle iyi ilişkileri olmasını istemekte, bu ilişkilerin bozulmaması için sessiz kalabilmektedir. Üstlerin liderlik davranışı, örgütsel sessizliğin karşıtı kabul edilen konuşma davranışının en önemli belirleyicilerindendir (Detert ve Borris, 2007). Üst yönetime güven ve üst yönetimin açıklığı sessizlik davranışını azaltmaktadır (Premeaux ve Bedeion, 2003). Yöneticilerin cesaretlendirici, güven kazandıran, motive edici, yargılamayan, iletişime açık bir tutum içinde olması ve örgüt kültürünün bu doğrultuda gelişmesi sessizlik davranışını azaltan bir iklim oluşturur (Şimşek ve Aktaş, 2014). İstismarçı yönetim ise bunun tam aksi bir iklim oluşturacaktır.

H1: İstismarçı yönetim algısı ile kabullenici sessizlik davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

H2: İstismarçı yönetim algısı ile korunmacı sessizlik davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

İstismarçı bir iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkili olacağı literatürde tartışılmıştır (Thau vd., 2009). Ayrıca yönetici çalışan arasındaki kaliteli bir ilişkinin ses ve sessizlik davranışı üzerindeki rolü ortaya konmuştur (Ashford vd., 1998; Detert and Burris, 2007; Van Dyne, Kamdar and Joireman, 2008). Örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olarak korunmacı sessizliğin istismarçı bir yönetim ikliminde zayıflaması beklenir. Wang ve Jiang (2015), Rafferty ve Restubog (2011) çalışmalarında istismarçı yönetim ile korunmacı sessizlik arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

H3: İstismarçı yönetim algısı ile korunmacı sessizlik davranışı arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır.

Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde “patronun sözleri yasa yerine geçer” (Sargut, 2001) anlayışı nedeniyle, istismarçı yöneticiye karşı sessiz kalma olasılığı yüksek olabilecektir. Ayrıca “kol kırılır yen içinde kalır” atasözü de toplulukçu kültürlerde sessizliğin nedenini ortaya koyabilmektedir. Milliken vd., (2003)’ne göre bir örgütün kültürü örgütsel sessizliğin oluşumunu ve sürdürülmesini güçlendirici bir etki yapabilecektir. Özellikle katılımcı örgüt kültürlerinin oluşturulmaya çalışılması, çalışanlara karşı örgütsel desteğin artması, en üst yönetici ile çalışanın yakınlaşması ve biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerin artması, üst yönetimin çalışanları dinlemeye istekli hale gelmesi sessizliği gidermede alınan önlemleri ifade etmektedir. Çakıcı (2007) çalışmasında örgütsel sessizliğin teorik temelleri içerisinde kültürel güç mesafesinden bahsedilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde çalışanların yöneticileri yanı sıra meslektaşlarına da görüşlerini açıkça dile getirmesi düşük olasıdır. Bu kültürlerde üstler en iyisini bilir, üstler haklıdır anlayışı vardır. Güç mesafesi yüksek bir örgütte otorite daha kutsal olarak ele alınacağı için ses çıkarma ya da otoriteye karşı olumsuz geri bildirimde bulunma, nadir görülen bir olaydır. Morrison ve Milliken (2000) çalışmasına göre güç mesafesinin yüksekliği sessizliği arttırmaktadır. Güç mesafesinin istismarçı yönetim algısı ile kabullenici ve korunmacı sessizlik ilişkisini güçlendirici, korunmacı sessizlik ile olan ilişkiyi zayıflatıcı bir rol oynaması beklenebilir.

H4: İstismarçı yönetim algısı ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.

Yüksek benlik saygısına sahip bireylerin aktif, düşük benlik saygısına sahip bireylerin ise pasif başa çıkma stratejileri benimseyeceği literatürde ele alınmaktadır. İstismarçı yönetim algısı ile azalan benlik saygısı çalışanın pasif nitelikli olan kabullenici ve korunmacı sessizlik düzeyini artırabilir. Den Hartog vd. (1999) cesaretlendirme, güven kazandırma ve motive etmeyi evrensel liderlik özellikleri olarak tanımlamışlardır. Araştırmalar çalışanların liderlerinin özellikleri ile zihinlerindeki lider görüntüsünü karşılaştırdıklarını ortaya koymaktadır (akt. Rafferty ve Restubog, 2011: 275). Bu karşılaştırma süreci çalışanların liderlik yüklemelerinde anahtar bir rol oynar. Cesaretlendirmeyen, güveni zayıflatan ve motive etmeyen istismarçı bir yönetim anlayışının olduğu örgüt temelinde zayıf bir benlik saygısı inşa edilecektir. İstismar edilen çalışan liderliğe ilişkin ortaya çıkan bu çelişkiyi dengeleyebilmek için gönüllü katkı verme davranışı olarak korunmacı (prosocial) sessizliği azaltmayı bir başa çıkma stratejisi (veya bir mesaj/cevap) olarak benimseyebilir.

H5: İstismarçı yönetim algısı ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkide örgütsel tabanlı benlik saygısının aracı etkisi vardır.

Örgüt tabanlı benlik saygısının şekillenmesinde işteki deneyimler önemli bir rol oynamaktadır (Pierce vd., 1989; Pierce ve Gardner, 2004). Yöneticinin düşmanca, istismarcı davranışları işgörenlerin kendilerini önemli, yetenekli ve değerli bir kişi olarak görme hissini zamanla zayıflatabilir. Rafferty ve Restubog (2011)'un çalışmasında istismarcı yönetim ile örgütsel tabanlı benlik saygısı arasında negatif ilişki bulgulanmıştır.

H6: İstismarcı yönetim ile örgütsel tabanlı benlik saygısı arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır.

## 2.Araştırma yöntemi

Bu araştırma ile çalışanların istismarcı yönetim algısının örgütsel sessizlik boyutları ile ilişkisi ve bu ilişkide kültürün güç mesafesi boyutunun düzenleyici ve örgüt tabanlı benlik saygısının aracı rolünün olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Veri toplama tekniği ankettir. Veri seti Spss 19 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

### 2.1.Örneklem

Araştırmanın örneklemini hizmet sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Veri toplama yüz yüze ve online anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiş ve çalışmada toplam 156 kişiye ulaşılmıştır. Veri setinden demografik özelliklere ilişkin elde edilen istatistiklerin bir kısmı şöyledir: cinsiyet, 111 erkek (,712), 45 kadın (,288); medeni durum, 42 bekâr (,269), 114 evli (,731), sektör, 42 özel (,269), 114 kamu (,731). Katılımcıların yaş ortalaması 37,32 yıl ve ortalama çalışma süresi 13,72 yıldır.

### 2.2.Ölçekler

**İstismarcı yönetim** Çalışmada istismarcı yönetim algısını ölçmek amacıyla Tepper (2000) tarafından geliştirilen istismarcı yönetim ölçeği kullanılmıştır. 5'li likert tipi ölçek (hiçbir zaman, nadiren, sık sık, genellikle, her zaman) 15 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan ifadelerin bazıları; "Yöneticim benimle alay eder.", "Yöneticim benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlarda bulunur.", "Yöneticim özel hayatımı ihlal eder." şeklindedir. Ölçeğin içsel tutarlılığı 0,90 olarak hesaplanmıştır (Tepper, 2000). İstismarcı yönetim ölçeğinden 7. ve 9. ifadeler çıkartılarak tek boyutlu bir yapı elde edilmiştir (KMO: 0,866, açıkladığı varyans: %58,96).

**Örgütsel sessizlik** Örgütsel sessizlik tutumunu ölçmek amacıyla Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkıran (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek örgütsel sessizliği, kabullenici sessizlik (örnek ifade "Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir."), korunmacı sessizlik (örnek ifade "Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim."), korumacı sessizlik (örnek ifade "Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.") olmak üzere 3 boyutta ölçmektedir. Her boyut 5 ifade ile ölçülmektedir ve ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre katılımcılar tarafından cevaplandırılmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeğinde 4. ve 5. ifadeler korunmacı sessizlik boyutuna yüklendiği için çıkartılarak 3 boyutlu yapı elde edildi (KMO: 0,797, 3 boyutun açıkladığı toplam varyans: %67,07).

**Güç mesafesi** Kültürünün güç mesafesi boyutunun birey düzeyinde değerlendirilmesi amacıyla Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmaktadır. Ölçek toplam 6 ifade içermektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert tipinde cevaplanmaktadır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeği oluşturan ifadelerin bazıları; "Bir yöneticinin astlarıyla olan ilişkisinde sıklıkla konumu gereği sağladığı yetki ve gücü kullanması gereklidir.", "Yöneticiler işle ilgili konularda nadiren çalışanlarının görüşlerini almalıdır.", "Yöneticiler önemli işleri astlarına delege etmemeli; kendileri yapmalıdır." şeklindedir. Tek boyutlu yapının elde edilebilmesi için 1. ifade, açıklanan varyansı düşürdüğü için 2. ve 4. ifadeler çıkartıldı (KMO: 0,645, açıkladığı varyans: %62,51).

**Örgütsel tabanlı benlik saygısı** Örgütsel tabanlı benlik saygısının ölçülmesi amacıyla Pierce ve diğerleri (1989) tarafından geliştirilen Örgütsel-tabanlı Benlik Saygısı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin uyarlaması bildiri yazarları tarafından yapılmıştır. Ölçek toplam 10 ifade içermektedir. Ölçekte bulunan bazı ifadeler; "Çalıştığım işyerinde kişilerin bana inancı var", "Çalıştığım işyerinin değerli bir parçasıyım", "Çalıştığım işyerinin önemli bir parçasıyım" şeklindedir (Pierce ve diğerleri, 1989; Pierce ve Gardner, 2004). 1. ifade çıkartılarak tek boyutlu yapı elde edildi (KMO: 0,884, açıkladığı varyans: %70,76).

### 3.Bulgular

1., 2., 3. ve 6. hipotezleri test etmek amacıyla veri setine pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Değişkenler arası korelasyonlar Tablo 1 de verilmiştir.

**Tablo 1:** Korelasyonlar

| Değişkenler                        | Ort.  | 1     | 2       | 3       | 4        | 5       | 6       | 7       |
|------------------------------------|-------|-------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|
| 1. Yaş                             | 37,32 |       |         |         |          |         |         |         |
| 2. İstismarcı yönetim              | 1,39  | ,209* | [0,939] |         |          |         |         |         |
| 3. Kabullenici sessizlik           | 2,15  | ,131  | ,218*   | [0,729] |          |         |         |         |
| 4. Korunmacı sessizlik             | 1,88  | ,001  | ,425*** | ,560*** | [0,898]  |         |         |         |
| 5. Korumacı sessizlik              | 3,57  | ,006  | ,045    | -,044   | -,104    | [0,822] |         |         |
| 6. Güç mesafesi                    | 2,62  | -,105 | -,102   | ,000    | ,091     | -,052   | [0,689] |         |
| 7. Örgütsel-tabanlı benlik saygısı | 4,01  | -,084 | -,281** | -,279** | -,414*** | ,252**  | ,254**  | [0,945] |

N=156; \*p < 0,05, \*\*p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenirlik katsayısıdır.

İstismarcı yönetim algısı ile kabullenici sessizlik ( $r=0.218$   $p < 0,05$ ), korunmacı sessizlik ( $r=0.425$   $p < 0,001$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif korelasyon, örgütsel tabanlı benlik saygısı ile ise ( $r=-0.281$   $p < 0,01$ ) anlamlı negatif korelasyon vardır. İstismarcı yönetim algısı ile korunmacı sessizlik ve güç mesafesi arasında anlamlı korelasyon bulgulanmamıştır. *Bu bulgular 1., 2. ve 6. hipotezleri desteklerken, 3. hipotez desteklenmemiştir.*

Örgütsel tabanlı benlik saygısı ile kabullenici sessizlik ( $r=-0.279$   $p < 0,01$ ) ve korunmacı sessizlik ( $r=-0.414$   $p < 0,001$ ) arasında anlamlı negatif korelasyon, korunmacı sessizlik ile ( $r=0.252$   $p < 0,01$ ) anlamlı pozitif korelasyon bulunmuştur. ÖTBS ile güç mesafesi arasında ise istatistiksel olarak anlamlı pozitif korelasyon gözlenmiştir ( $r=0.254$   $p < 0,01$ ).

Yaş değişkeni ile istismarcı yönetim algısı arasında anlamlı pozitif korelasyon görülmektedir ( $r=0.209$   $p < 0,05$ ). Bu örnekleme yaş ilerledikçe istismarcı yönetim algısı artmaktadır. Yaş ve istismarcı yönetim algısı arasında anlamlı negatif korelasyon bulgularan çalışmalar olduğu gibi (Gabler vd., 2014) anlamlı ilişki bulunmayan çalışmalarda vardır (Lin vd., 2012; Üçok ve Turgut, 2014).

4. hipotezin testi için Aiken ve West'e (1991) ait yöntem kullanılmıştır. Bu yöntem, düzenleyici ve bağımsız değişkene ait puanların merkezlenmesini (değişkenlere ait değerlerin o değişkenin ortalamasından çıkarılması), merkezlenmiş değerlerin çarpımından oluşan yeni bir değişken oluşturulmasını, regresyon analizine ilk aşamada düzenleyici ve bağımsız değişkene ait merkezlenmiş değerlerin, sonraki aşamada ise oluşturulan yeni değişkenin dâhil edilmesini içermektedir. Regresyon analizi sonucunda oluşturulan yeni değişkenin içinde olduğu modelin ve bu değişkene ait değerlerin istatistiksel olarak anlamlı olması şekillendirici etkinin olduğunu göstermektedir. Bu yönetime uygun yapılan regresyon analizleri sonucunda güç mesafesinin istismarcı yönetim algısı ile örgütsel sessizlik boyutları arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

5. hipotezin test edilmesi için Baron ve Kenny'e (1986) ait yöntem kullanılmıştır. Genellikle yürütülen akademik çalışmalarda Baron ve Kenny'nin (1986) 3 adımlı yöntemi kullanılmakta ve analiz sonucuna göre kısmi veya tam aracılık kararı verilmektedir. Aracılık etkisinden söz edebilmek için bazı koşulların sağlanması gerekir. i. Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. ii. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır. iii. Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir. Tablo-2 ve Tablo-3, aracılık etkisine ilişkin adımları göstermektedir. Tablo-2 ve Tablo-3 incelendiğinde, Baron ve Kenny'in şartlarının gerçekleştiği görülmektedir.



**Tablo 2:** İstismarcı Yönetim ile Kabullenici Sessizlik Arasındaki İlişkide ÖTBS'nın Aracı Etkisi

| Adımlar                                                   | $\beta$     | t      | Sig.  |
|-----------------------------------------------------------|-------------|--------|-------|
| 1. adım (İstismarcı yönetim → ÖTBS)                       | -0,362      | -2,958 | 0,04  |
| R <sup>2</sup> /F                                         | 0,079/8,749 |        |       |
| 2. adım (İstismarcı yönetim → Kabullenici sessizlik)      | 0,298       | 2,26   | 0,026 |
| R <sup>2</sup> /F                                         | 0,048/5,110 |        |       |
| 3. adım (İstismarcı yönetim*ÖTBS → Kabullenici sessizlik) | 0,207       | 1,544  | 0,126 |
|                                                           | -0,251      | -2,406 | 0,018 |
| R <sup>2</sup> /F                                         | 0,099/5,569 |        |       |

**Tablo 3:** İstismarcı Yönetim ile Korunmacı Sessizlik Arasındaki İlişkide ÖTBS'nın Aracı Etkisi

| Adımlar                                                 | $\beta$      | t      | Sig.  |
|---------------------------------------------------------|--------------|--------|-------|
| 1. adım (İstismarcı yönetim → ÖTBS)                     | -0,362       | -2,958 | 0,040 |
| R <sup>2</sup> /F                                       | 0,079/8,749  |        |       |
| 2. adım (İstismarcı yönetim → Korunmacı sessizlik)      | 0,589        | 4,748  | 0,000 |
| R <sup>2</sup> /F                                       | 0,181/22,542 |        |       |
| 3. adım (İstismarcı yönetim*ÖTBS → Korunmacı sessizlik) | 0,465        | 3,802  | 0,000 |
|                                                         | -0,343       | -3,621 | 0,000 |
| R <sup>2</sup> /F                                       | 0,275/19,167 |        |       |

Bu durumda, istismarcı yönetim algısı ile kabullenici ve korunmacı sessizlik arasındaki ilişkide ÖTBS değişkeninin kısmi aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Çalışanların çeşitli demografik değişkene göre (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, sektör), araştırma değişkenleri skorları arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla farklılık testleri (t-testi, ANOVA) uygulanmıştır. Kadın çalışanların istismarcı yönetim algısı skoru (Ort=1,45), erkek çalışanlardan (Ort=1,19) anlamlı olarak yüksektir ( $p<0,05$ ). Bu bulgu kadının iş hayatındaki rolü ve kadın istihdamına bakış dikkate alındığında beklenen bir sonuçtur. Bu bulgu dışında diğer araştırma değişkenleri skorları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.Sonuç

Bu çalışmada, istismarcı yönetim algısı ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki ve bu ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü ve örgütsel tabanlı benlik saygısının aracı rolü araştırılmıştır. Bu amaçla oluşturulan hipotezlerden 1., 2., 5. ve 6. hipotezleri destekleyen bulgular elde edilmişken, 3. ve 4. hipotezler desteklenmemiştir. İstismarcı yönetim algısı artan çalışanların kabullenici/korunmacı sessizlik davranışını daha fazla benimsediği ve örgütsel tabanlı benlik saygısının zayıfladığı sonucuna ulaşılmıştır. İstismarcı yönetim algısı ile korunmacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu bulgu literatürle (Wang ve Jiang, 2015; Rafferty ve Restubog, 2011) çelişmektedir. Bu durum Türkiye'nin toplulukçu benlik kurgusu ile açıklanabilir. "Biz" temelinde çözümlemenin yapıldığı toplulukçu toplumlarda, birey, özerk/bağımsız bir varlık olarak değil, kendisinin bağlı olduğu gruba ve ilişkilere göre tanımlanır. Toplulukçu kültür özellikleri olarak, toplumsal bir kimliğe sahip olunması; karşılıklı bağımlılığı yansıtan inançların onaylanması; güvenlik, itaatkârlık, görev, fedakârlık, yükümlülük, hiyerarşi, grup uyumu gibi değerlerin vurgulanması sayılabilir. Toplulukçu kültürde grubun çıkarları, sürekliliği, işbirliği ve kendini kontrol hedeflenir. Bu kültür formunda birey, başkalarının duygularını anlamaya, kendisini grupla aynı kılan özelliklere ve grubun ihtiyaçlarına odaklanır (Triandis, 1994; Hofstede, 1980; Hofstede, 2011; Sargut, 1994). Çalışan istismarcı yönetim algısına sahip olsa bile "biz" temelli benlik kurgusu korunmacı sessizlik konusunda

zafiyet göstermesine engel olabilir. Örgütsel tabanlı benlik saygısı ile kabullenici/korunmacı sessizlik arasında negatif ve korunmacı sessizlik arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Çalışanların örgütsel tabanlı benlik saygısı güçlendikçe kabullenici/korunmacı sessizlik davranışını daha az benimseyeceği ve korunmacı sessizlik davranışının ise artacağı görülmektedir. Rafferty ve Restubog (2011)'in çalışmasında da örgütsel tabanlı benlik saygısı ile korunmacı (pro-sosyal) sessizlik arasında anlamlı pozitif korelasyon bulunmuştur. Bu bulgu, değişime ve gelişime katkı veren bir işgören yapısının örgütsel tabanlı benlik saygısı yüksek çalışan profili ile sağlanabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca bulgular istismarcı yönetim algısı ile kabullenici/korunmacı sessizlik boyutları ile arasındaki ilişkide örgütsel tabanlı benlik saygısının kısmi aracı rolünün olduğu, güç mesafesinin ise düzenleyici etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### Kaynakça

- Akyol, Ş. (2009), Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Ashford, S. J., N. P. Rothbard, S. K. Piderit and J. E. Dutton (1998). Out on a limb: the Role of Context and Impression Management in Selling Gender-equity Issues, *Administrative Science Quarterly*, 43, ss. 23–57.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss. 1173-1182.
- Detert, J. R. and E. R. Burris (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open?, *Academy of Management Journal*, 50, ss. 869–884.
- Dorfman, P. W. ve Howell, J. P. (1988). Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, ss. 127-150.
- Hofstede, G. (1984), *Cultural Differences in Management and Planning*, *Asia Pacific Journal of Management*, 1, ss. 81-99.
- [http://ucalgary.ca/~taras/\\_private/Culture\\_Survey\\_Catalogue.pdf](http://ucalgary.ca/~taras/_private/Culture_Survey_Catalogue.pdf)
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Den Hartog vd. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?, *The Leadership Quarterly*, 10, ss. 219–256.
- Detert, J. R. and E. R. Burris (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open?, *Academy of Management Journal*, 50, ss. 869–884.
- Dyne, L.V., Ang, S., Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Dyne, L.V., D. Kamdar ve J. Joireman (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice, *Journal of Applied Psychology*, 93, ss. 1195–1207.
- Harris, K., K. Kacmar, ve S. Zivnuska (2007), “An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning of Work as a Moderator of the Relationship”, *Leadership Quarterly*, 18, ss. 252-263.
- Lin, W., Wang, L. ve Chen, S. (2012). Abusive Supervision and Employee Well-being: The Moderating Effect of Power Distance Orientation. *Applied Psychology: An International Review*, 62(2), ss. 308–329.
- Markus, H.R. ve Kitayama, S. (1991), *Culture and Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation*, *Psychological Review*, 98 (2), ss. 224-253.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564-1568.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. ve Hewlin P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.
- Morrison E.W. ve, Milliken F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

- Pierce, J. L., D. G. Gardner, L. L. Cummings ve R. B. Dunham (1989). Organization-based self-esteem: construct definition, measurement, and validation', *Academy of Management Journal*, 32, ss. 622–648.
- Pierce, J. L. ve D. G. Gardner (2004). Self-esteem within the work and organizational context: a review of the organization-based self-esteem literature, *Journal of Management*, 30, ss. 591–622.
- Rhee, J., Dedahanov, A. ve Lee, D. (2014), Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence, *Social Behavior and Personality*, 42(5), ss. 705-720.
- Rafferty A. E. ve Restubog S. L. D. (2011), The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision, *British Journal of Management*, 22, ss. 270–285.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the Adolescent Self-Image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Sargut, A. S. (2010), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(2). 121-136.
- Taşkıran, E. (2010), *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Thau, S., R. J. Bennett, M. S. Mitchell ve M. B. Marrs (2009). 'How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: an uncertainty management theory perspective', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, ss. 79–92.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*, 43, ss. 178–190.
- Tepper, B. J., M. K. Duffy, ve J.D. Shaw (2001), "Personality Moderators of the Relationship Between Abusive Supervision and Subordinates' Resistance", *Journal of Applied Psychology*, 86, ss. 974-983.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33, ss. 261–289.
- Üçok, D. ve Turgut, T., (2014), İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİB Dergisi*, 9(3), ss. 163-179
- Ülbeği İ.D., H. Mimaroglu Özgen ve Özgen, H., (2013), Örgütsel Ortamda İstismarcı Yönetim ve İzlenim Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), ss. 1-14.
- Ülbeği İ.D., H. Mimaroglu Özgen ve Özgen, H., (2014), Türkiye'de İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlaması: Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), ss. 1-12.
- Wang, R. ve Jiang, J., (2015), How Abusive Supervisors Influence Employees' Voice and Silence: The Effects of Interactional Justice and Organizational Attribution, *The Journal of Social Psychology*, 155(3), ss. 204-220.
- Wang, W., J. Mao, W. Wu, ve J. Liu, (2012), "Abusive Supervision and Workplace Deviance: The Mediating Role of Interactional Justice and The Moderating Role of Power Distance", *AsiaPacific Journal of Human Resources*, 50, ss. 43–60.



## 19. OTURUM

### “ÖRGÜTSEL BAĞLILIK”

**Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel**

**Bağlılığın Aracılık Rolü: Banka Sektöründe Bir Uygulama**

Prof. Dr. Mustafa Kemal Demirci, Arş. Gör. Zehra Yeni, Arş. Gör. Hilal Baran

**Hizmetkar Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama**

Doç. Dr. Metin Uluköy, Öğr. Gör. Doğan Dalgıç

**Örgütsel Bağlılık Alt Formları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Sosyal**

**Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Personeli Üzerine Bir Araştırma**

Öğr. Gör. İsmail Alici, Dok. Öğr. Ahmet Mumcu

# ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ: BANKA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

**Prof. Dr. M. Kemal DEMİRCİ**

Dumlupınar Üniversitesi, mkdemirci26@hotmail.com

**Arş. Gör. Zehra YENİ**

Dumlupınar Üniversitesi, zehra.yeni@dpu.edu.tr

**Arş. Gör. Hilal BARAN**

Dumlupınar Üniversitesi, hilal.durmus@dpu.edu.tr

## ÖZET

Araştırmanın temel amacı, çalışma yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek ve çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü tespit etmektir. Araştırmaya dahil edilen değişkenlerden ilki olan çalışma yaşam kalitesi; bireyin çalışma ortamına katılımıyla ortaya çıkan kaynaklar, faaliyetler ve iş süreçleri sonucunda oluşan çıktıları ortaya koymada gereksinim duyduğu ihtiyaçlardan elde ettiği iş doyumunu olarak ifade edilmektedir (Sirgy vd, 2001: 243). İkincisi ise işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma niyeti; bireylerin bulundukları çalışma ortamından tatmin sağlayamadıkları durumlarda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Rusbelt vd., 1988: 599). Araştırmanın son değişkeni olan örgütsel bağlılık ise, örgüt çalışanlarının örgütle olan ilişkileriyle şekillenen, çalışanın örgütte kalma kararı almasını sağlayan bir davranış olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1996: 255). Araştırmada kullanılan çalışma yaşam kalitesi ölçeği 2001 yılında Sirgy ve arkadaşları tarafından geliştirilen, Küçükusta (2007) tarafından yapı ve geçerlilik çalışması yapılan 7 ifadeli ölçektir. İşten ayrılma niyeti ölçeği ise; Wayne ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen yine Küçükusta (2007) tarafından yapı ve geçerlilik çalışması yapılan 3 ifadeden oluşan ölçektir. Son olarak örgütsel bağlılık ölçeği; Allen ve Meyer 'in 1990 yılında geliştirdikleri, Üstüner' in (2009) yapı geçerlilik çalışmasını yaptığı 18 ifadeden oluşan ölçektir. Araştırmanın evrenini Kütahya İli Merkez ilçede faaliyette bulunan 26 farklı şubenin 327 çalışanı oluşturmaktadır. Tamsayım yöntemiyle elde edilen ana kütleden anket yoluyla 219 sağlam veriye ulaşılmıştır. Verilerin analizinde SPSS programından faydalanılarak, hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon, basit doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; çalışma yaşam kalitesinin ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde anlamlı olarak etkilediği ve çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık rolüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelime:** Çalışma Yaşam Kalitesi, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Bağlılık

## 1. Giriş

Bu çalışmada örgütlerde yaşayan bireylerin işten ayrılma niyetlerini çalışma yaşam kalitesindeki değişikliğin ne düzeyde etkilediği ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinde örgütsel bağlılığın nasıl bir rol oynadığı incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ilk kavramını oluşturan çalışma yaşam kalitesi 1970' li yıllardan bugüne kadar dikkat çeken araştırma alanlarından birini oluşturmaktadır. Çalışmalarda çalışma yaşam kalitesi; kalite çemberleri, toplu iş sözleşmeleri, iş tasarımı, örgütsel gelişme gibi konuları kapsayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Harvey ve Brown, 1988: 335). Bununla birlikte çalışma yaşam kalitesi günümüze doğru gelindiğinde; bahsedilen konulara ek olarak sadece işverenler için çalışanların uygun olmaları ya da olmamalarından daha çok temel amacın üretim olduğu kadar çalışanlar için iş doyumunun oluşturulduğu bir iş ortamı olarak tanımlanmıştır (Davis, 1981: 330). Burada önemsenen yaklaşım, çalışma yaşamının klasik anlamda uzmanlaşma ve verimlilik dikkate alınarak düzenlenmesinden ziyade örgütü daha ileri bir aşamaya taşımaktır. Çalışma yaşam kalitesi kuramsal anlamda incelendiğinde ise; Küçükusta' nın (2007) yaptığı çalışmaya göre Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramı, McGregor' un X ve Y kuramı, Alderfer'in ERG kuramı, Vroom ve beklentiler kuramı, üç gereksinim kuramı, tamamlama kuramı, eşitlik kuramı ve çift etmen kuramına temellendirilerek oluşturulmuştur.

Araştırmanın ikinci kavramı ise işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışı ile

birbirinden farklılık göstermektedir ve işten ayrılma niyeti işten ayrılmanın bir öncülünü oluşturduğu çalışmalarla tespit edilmiştir (Newman, 1974; Mobley vd., 1978 ve Tett ve Meyer, 1993, Jewell, 1998). İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılmak konusunda çalışanların bilinçli olarak ve temkinle almış oldukları kararı ifade etmektedir (Bartlett, 1999: 70). Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörlerin temel olarak üç grupta toplandığı görülmektedir. Bunlar; dışsal faktörler (işsizlik, ekonomik durum, iş alternatifleri vb.), örgütsel faktörler (işgören seçme, performans değerlendirme, ücretlendirme vb.) ve kişisel faktörler (yaş, cinsiyet, kişilik vb.) dir (Cotton ve Tuttle, 1986; 63-64). Bu nedenlere bağlı olarak işten ayrılmaların yaşandığı örgütlerde; yetenekli insan kaynağını kaybetme, yeni işe alınacak olan insan kaynağı için eğitim ve geliştirme maliyetlerinin ortaya çıkması, çalışma ortamında ortaya çıkacak huzursuzluklar, yeni gelen çalışanlar için yaşanacak ilişkilerdeki belirsizlik gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Bibby, 2008; Scott vd., 1999).

Araştırmanın son kavramını oluşturan örgütsel bağlılık ise ilk olarak 1960 yılında Becker tarafından çalışılmıştır. Becker örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütlerine karşı bilinçli olarak taraf tutması olarak ifade etmektedir. Başka bir tanımda ise örgütsel bağlılık; çalışanların örgütleriyle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütünün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve örgütte kalabilmek için duyduğu arzusu olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2006: 58). Örgütsel bağlılık yazını incelendiğinde bağlılığın üç temel boyuttan oluştuğu ve bu boyutların örgütsel bağlılığa katmış olduğu farklı anlamların olduğu görülmüştür. Bu boyutları; örgüt çalışanlarının kendi istekleri ile çalışma arzusu taşımaları olarak ifade edilen duygusal bağlılık, örgüt çalışanının işinden ayrılması söz konusu olduğunda karşılaşılabilecek maddi zorlukları, olumsuzlukları düşünerek örgütte kalmaya devam etmesi olarak tanımlanan devam bağlılığı ve örgüt çalışanlarının işlerinden ayrılmaları durumunu ahlaken uygun bulmadıkları için örgütte kalmaya devam etmeleri olarak tanımlanan normatif bağlılık boyutları oluşturmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 11).

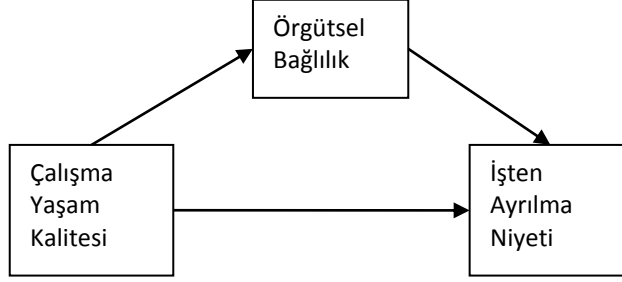
Tanımlamalara bakıldığında örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramlarının biri örgütte kalma eylemini güçlendirici diğerinin ise örgütte kalma eylemini sorgulayıcı ifadelerden oluştuğu görülmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda bu iki kavramın birbirinin sonucu olacağını ifade etmektedir. Mowday ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmaya göre de; örgütsel bağlılığın en güçlü sonucunun işten ayrılma niyetini azalttığı ve işgören devir oranını azaltıcı etkiye sahip olduğu yönündedir (Mowday vd., 1982). Bununla birlikte çalışma yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında, çalışma yaşam kalitesinin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığı ve çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilediği sonuçları tespit edilmiştir (Karaköse ve Bozgeyikli, 2012, Gül vd., 2014). Yapılan çalışmalar çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu ve örgütlerde çalışma yaşam kalitesinin yüksek olmasının işten ayrılma niyetinin azalmasında etkili olduğu sonucunu da ortaya çıkarmıştır (Turunç vd, 2010, Demir, 2011).

## **2. Araştırma Yöntemi**

### **2.1. Araştırma Modeli**

Şekil 1' de görüldüğü üzere; bu araştırma çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü inceleyen bir araştırma modelidir.

Şekil 1: Araştırma modeli



Araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda sıralandığı gibidir:

**H<sub>1</sub>:** Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

## 2.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kütahya İli merkez ilçesinde faaliyette bulunan 26 şubenin 327 çalışanı oluşturmaktadır. Bu çalışanlar her kurumun kendi çalışanları olarak istihdam edilmektedir. Herhangi bir atama veya yerleştirme gibi kadro durumları bulunmamaktadır. Bu nedenle banka çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin ölçülmesi ve bu durumun azaltılması gerektiği düşünülerek bu evren araştırmaya konu edilmiştir. Örneklem yöntemlerinden tam sayım yöntemi kullanılarak tüm çalışanlara ulaşıp 327 anket dağıtılmış ancak 243 anket geriye dönmüştür. Yapılan değerlendirme sonucunda 24 anketin hatalı olduğu tespit edilmiş ve analiz dışı bırakılmış ve 219 veri ile analiz yapılmıştır.

## 2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma değişkenleri olan örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve çalışma yaşam kalitesini ölçmek amacıyla üç farklı ölçekten faydalanılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer' in 1990 yılında geliştirdikleri, 18 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık (6), devam bağlılığı (6) ve normatif bağlılık(6) olmak üzere 3 boyutta ele almaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlamasını ise 2009 yılında Üstüner yapmıştır. İşten ayrılma niyetini ölçmek için Wayne ve arkadaşları tarafından 1997 yılında hazırlanan, Küçükusta'nın (2007) ise Türkçe'ye uyarladığı 3 ifadeli ölçekten faydalanılmıştır. Araştırmanın son değişkeni olan çalışma yaşam kalitesi ise Sirgy ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen ve Küçükusata'nın 2007 yılında Türkçe'ye uyarladığı 7 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Bu üç ölçeğin yer aldığı anket formu katılımcılara yüz yüze görüşülerek doldurtulmuştur.

## 3. Bulgular

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya konu olan örneklemin demografik özellikleri, kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve korelasyon analizi sonuçları, hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

### 3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özellikleri hakkında bilgiler Tablo 1' de yer almaktadır. Tabloya bakıldığında, Kütahya İli Merkez İlçesi' nde bulunan banka çalışanlarının sahip olduğu demografik özellikler hakkında bilgi sahibi olunabilecektir.



Tablo1: Katılımcılara ait demografik özellikler

| Cinsiyet      | Sayı | %     | Medeni Durum             | Sayı | %     |
|---------------|------|-------|--------------------------|------|-------|
| Erkek         | 107  | 48,9  | Evli                     | 129  | 58,9  |
| Kadın         | 112  | 51,1  | Bekar                    | 90   | 41,1  |
| Toplam        | 219  | 100,0 | Toplam                   | 219  | 100,0 |
| Yaş Grupları  | Sayı | %     | Kurumdaki Çalışma Süresi | Sayı | %     |
| 20 -24        | 21   | 9,6   | 1 yıldan az              | 16   | 7,3   |
| 25 -29        | 76   | 34,7  | 1-5 yıl arası            | 91   | 41,6  |
| 30 – 34       | 75   | 34,2  | 6-10 yıl arası           | 71   | 32,4  |
| 35 – 39       | 31   | 14,2  | 11-15 yıl arası          | 19   | 8,6   |
| 40 ve üzeri   | 16   | 7,3   | 16 yıl ve üzeri          | 22   | 10,1  |
| Toplam        | 219  | 100,0 | Toplam                   | 219  | 100,0 |
| Eğitim Durumu | Sayı | %     | Banka Türü               | Sayı | %     |
| Lise          | 19   | 8,7   | Özel                     | 145  | 66,2  |
| Önlisans      | 36   | 16,4  | Devlet                   | 53   | 24,2  |
| Lisans        | 148  | 67,6  | Devlet-Özel              | 21   | 9,6   |
| Lisansüstü    | 16   | 7,3   |                          |      |       |
| Toplam        | 219  | 100,0 | Toplam                   | 219  | 100,0 |

Tablo 1’ de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan banka çalışanlarının %51,1 lik kısmını kadınlar, %58,9 luk kısmını ise evliler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çoğunluğu 30-39 yaş arasında bulunmakta iken genel olarak lisans ve önlisans mezunu bireyler çalışmaktadır. Bununla birlikte çalışanların çoğunluğu bulundukları kurumda 1-10 yıl arasında çalışmaktadır ve çalışanların % 66,2 lik kısmını özel banka çalışanlarının oluşturduğu gözlemlenmektedir.

### 3.2. Güvenilirlik ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıklarını ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olduğunu tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen güvenilirlik analizi bulguları Tablo 2’de, korelasyon analizi bulguları ise Tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

| ÖLÇEKLER               | SORU SAYISI | ALFA KATSAYILARI( $\alpha$ ) |
|------------------------|-------------|------------------------------|
| Örgütsel bağlılık      | 13          | ,69                          |
| İşten ayrılma niyeti   | 3           | ,86                          |
| Çalışma yaşam kalitesi | 7           | ,90                          |

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri sonuçları Tablo 2’de görülmektedir. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri % 70 ile %90 arasında değişmektedir. Araştırmada 18 ifade olarak kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği yapılan faktör analizi sonucunda 13 ifadeye düşürülmüştür. Anlaşılmadığı tespit edilen 5 ifade analizden çıkarılmıştır. Bu sonuçlar araştırmanın yapılması için gerekli sınırlar arasında yer almaktadır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Değişkenlerin arasında ( $p < 0,01$ ) ve ( $p < 0,05$ ) anlam düzeylerinde çift yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler            | Ort.  | Ss.   | Örgütsel Bağlılık | Çalışma Yaşam Kalitesi | İşten Ayrılma Niyeti |
|------------------------|-------|-------|-------------------|------------------------|----------------------|
| Örgütsel Bağlılık      | 3,454 | 0,560 | 1                 | ,470**                 | -,504**              |
| Çalışma Yaşam Kalitesi | 3,791 | 0,847 |                   | 1                      | -,506**              |
| İşten Ayrılma Niyeti   | 2,418 | 1,154 |                   |                        | 1                    |

\*\* ,01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

Tablo 3'te görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ile çalışma yaşam kalitesi arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ( $r = ,47$ ;  $p < ,01$ ), örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki ( $r = -,50$ ;  $p < ,01$ ), çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında ve negatif yönlü ilişki ( $r = -,50$   $p < ,01$ ) olduğu belirlenmiştir.

### 3.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma doğrultusunda kurulan hipotezleri test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu başlık altında yapılan analizler ve sonuçları hakkında bilgi verilmektedir.

Yapılan korelasyon analizi değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin var olduğunu ortaya koyarak aracılık ilişkisinin var olabileceğini göstermektedir. Aracılık ilişkisi ile kastedilen iki değişken arasındaki doğrudan ilişkinin bir başka değişkenin vasıtasıyla gerçekleşmesidir. Diğer bir ifadeyle amaç, iki değişken arasındaki ilişkinin başka bir değişken tarafından sağlandığını ortaya koymaktır. Aracılık etkisine bakılırken Baron ve Kenny (1986)'nin yöntemi kullanılmıştır. Ancak ortaya çıkan aracılık etkinin istatistiki açıdan anlamlı olduğunu ortaya koymak için Sobel testinin yapılması gerekmektedir (Şimşek, 2007). Aracılık ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucu Tablo model 4 de yer almaktadır. H1, H2, H3 hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo model 1,2, 3 de görülmektedir.

Tablo 4: Basit Doğrusal Regresyon Analizi Ve Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

| Model | Bağımsız Değişken                      | B      | Standart Hata | $\beta$ | t      | p | R <sup>2</sup> |
|-------|----------------------------------------|--------|---------------|---------|--------|---|----------------|
| 1     | Sabit                                  | 2,2    | 0,15          |         | 14,78  | 0 |                |
|       | Çalışma yaşam kalitesi                 | 0,311  | 0,04          | 0,470   | 7,846  | 0 | 0,221          |
|       | Bağımlı Değişken: Örgütsel bağlılık    |        |               |         |        |   |                |
| 2     | Sabit                                  | 5      | 0,31          |         | 16,240 | 0 |                |
|       | Çalışma Yaşam Kalitesi                 | -0,689 | 0,080         | -0,506  | -8,641 | 0 | 0,256          |
|       | Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti |        |               |         |        |   |                |
| 3     | Sabit                                  | 6      | 0,42          |         | 14,214 | 0 |                |
|       | Örgütsel Bağlılık                      | -1,038 | 0,121         | -0,504  | -8,600 | 0 | 0,254          |
|       | Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti |        |               |         |        |   |                |
| 4     | Sabit                                  | 6,6    | 0,41          |         | 16,096 | 0 |                |
|       | Çalışma Yaşam Kalitesi                 | -0,470 | 0,085         | -0,345  | -5,542 | 0 |                |
|       | Örgütsel Bağlılık                      | -0,704 | 0,128         | -0,342  | -5,488 | 0 | 0,347          |
|       | Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti |        |               |         |        |   |                |

Tablo 4'te model 1'e bakıldığında çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılığı ( $\beta$ : 0,470,  $p < 0,001$ ) pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda "Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır." şeklinde kurulan  $H_1$  hipotezi desteklenmektedir. Model 2'ye bakıldığında çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetini ( $\beta$  - 0,506,  $p < 0,001$ ) negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda "Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi vardır." şeklinde kurulan  $H_2$  hipotezi desteklenmektedir. Model 3 incelendiğinde ise örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini ( $\beta$ : -0,504,  $p < 0,001$ ) negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda "Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi vardır." şeklinde kurulan  $H_3$  hipotezi desteklenmektedir. Tablo 4 incelendiğinde 2. Regresyon modeli ile ortaya konulan çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, örgütsel bağlılığın regresyon modeline girmesiyle azalmıştır. Diğer bir ifadeyle model 2'de çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin -0,506 olduğu görülürken, örgütsel bağlılık aracı değişkeninin modele eklenmesiyle model 4'te gözlenen düşüş gerçekleşmiş ve etki -0,345'e düşmüştür. Bu azalma kısmi aracılık rolünün varlığını göstermektedir. Yani, çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılık kısmi aracılık rolüne sahiptir. Ancak bu aracılığın anlamlı olup olmadığını tespit etmek için Baron ve Kenny'nin önerdiği gibi sobel testi yapılmıştır. Sobel testi sonucunda Z değeri 5,760 ( $sh=0,056$ ,  $p < 0,001$ ) olarak bulunmuştur. Z değerinin 1, 96' dan büyük ve istatistiki açıdan anlamlı çıkması "Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır." şeklinde kurulan  $H_4$  hipotezinin desteklenmesini sağlamaktadır.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada çalışma yaşam kalitesi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve etkiler incelenmiştir. Bu amaçla Kütahya ili merkez ilçesinde görev yapan banka çalışanlarından anket tekniği ile elde edilen veriler sayesinde araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan bir model test edilmiştir. Araştırmacının modeli ile çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda araştırmacının bağımlı değişkeni olan işten ayrılma niyetinin çalışma yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile negatif yönlü ve anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür. Yani örneklemimizde yer alan banka çalışanlarının çalışma yaşam kaliteleri ve örgütsel bağlılıkları arttığında işten ayrılma niyetlerinin azalacağı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuç önceki çalışmalar ile paralellik göstermektedir (Mowday vd., 1982; Turunç vd, 2010; Demir, 2011). Yine araştırma hipotezleri doğrultusunda yapılan analizler sonucunda çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmamızın bu sonucu da literatürü destekler niteliktedir (Karaköse ve Bozgeyikli, 2012, Gül vd., 2014). İlgili yazın incelendiğinde çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Bu ilişki doğrultusunda geliştirilen hipotezin hiyerarşik regresyon ile test edilmesi sonucunda örgütsel bağlılığın, çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bu yönüyle ilgili alana katkı sağlamaktadır.

Araştırma sonuçları, çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve çalışma yaşam kalitelerinin artırılmasının örgüt yararına sonuçlar doğuracağını ve işten ayrılma niyeti gibi birçok negatif örgütsel davranışı azaltacağını göstermektedir. Yönetici ve liderlerin bu konulara önem vermeleri, örgütsel bağlılık gibi pozitif davranışları geliştirici eylemlerde bulunmaları örgütsel başarının gelmesini sağlayacaktır.

Araştırmacının tek bir ilin merkez ilçesinde ve sadece bankacılık sektöründe yapılmış olması araştırmamızın önemli bir sınırlılığıdır. Banka çalışanları yoğun ve stresli bir iş ortamına sahip olduklarından araştırmacının farklı sektörlerde ve illerde yapılmasının farklı sonuçlar ortaya koyacağı düşünülmektedir. Araştırma sonucunda kısmi aracılık rolünün bulunması, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip farklı değişkenlerin de var olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, bu konu üzerinde yapılacak yeni çalışmalarda araştırmacıların farklı aracı değişkenler üzerinde de durmaları gerekmektedir.

#### Kaynakça

Rusbult, E.C., Dan F., Glen R. ve Arch G. M., (1988), "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31(2), pp: 599-627.

- Meyer, J.P. ve Natalie J.A., (1996), "Affective, Continuance And Normative Commitment To The The Organization: An Examination Of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp: 252-276.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P., (1990), " He Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp: 1-18.
- Üstüner, M., (2009), " Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1), Nisan, ss: 1-17.
- Sirgy M. J., Efraty D., Siegel P. ve Lee D-J., (2001), "A New Measure of Quality of Work Life (QWL): Based on Need Satisfaction and Spillover Theories", *Social Indicators Research*, 55, ss. 241-302.
- Küçükusta, D., (2007), " Konaklama İşletmelerinde İş Yaşam Dengesi Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Liden, R.C. (1997), " Perceived Organizational Support and Leader – Member Exchange, Social Exchange Perspective." *Academy of Management Journal*, 40, pp: 82-111.
- Newman J.E., (1974), "Predicting Absenteeism And Turnover: A Field Of Fishbein's Model And Traditional Job Attitude Measures", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp: 610-615.
- Mobley, W.H., Horner, S.O., ve Hollingsworth, A.T., (1978). "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 63, pp: 408-414.
- Tett R.P. ve J.P. Meyer, (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytical Findings", *Personnel Psychology*, 78, pp: 273-285.
- Jewell, L.N., (1998), "Contemporary industrial/organizational psychology", (der.), Kaliforniya, Brooks/Cole Publishers.
- Bartlett, K.R., (1999), "The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field", The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, Urbana.
- Cotton, J.L. ve Tuttle, J.M., (1986), "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", *The Academy of Management Review*, 11(1), pp.55-70.
- Bibby, C.L., (2008), "Should I Stay or Shoul I Leave? Perceptions of Age Discrimination, Organizational Justice and Employee Attitudes on Intentions to Leave", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(2), pp. 63-86.
- Scott, C.R., S.L. Connaughton, K. Maguire vd., (1999), "The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave", *Management Communication Quarterly*, 12(3), pp. 400-435.
- Becker, H. S., (1960), "Notes On the Concept of Commitment", *The American Journal of Sociology*, <http://www.jstor.com>, Erişim Tarihi: 10.09.2015.
- Gürbüz, S., (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), pp: 48-75.
- Meyer, J.P. ve Natelie J.A., (1997), "Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application Thousand Oaks", California, Sage Publications.
- Harvey, D. F. and Brown, D. R., (1998), "An Experienced Approach to Organizational Development", (der.), Prentice Hall, USA.
- Davis, K., (1981), "Human Behavior at Work: Organizational Behavior", McGraw Hill, USA.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M., (1982), "Employee- Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", New York, Academic Press .
- Gül, Gülnur, Bol, Pınar, Nesile, Selçuk, Erbaycu, Ahmet Emin, (2014), "Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi: Bie Eğitim Araştırma Hastanesi Örneği", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(4), pp: 17-30.
- Karaköse, B., ve Bozgeyikli H., (2012) "Örgütsel Bağlılık Ve Çalışma Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki: Rehberlik Araştırma Merkezlerinde Çalışan Personel Üzerine Bir Çalışma" *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1, ss. 185-202.
- Demir, M., (2011), "İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (3), ss.453-464.
- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H., ve Türkyılmaz, A., (2010), "Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *The Journal of Industrial Relations & Human Resources* , 12 (2), ss. 117-134.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A.(1986). "The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp.1173-1182.
- Şimşek, Ö. F., (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ankara.

## HİZMETKÂR LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE UYGULAMA

**Doç.Dr.Metin ULUKÖY**

Bandırma Onyedieylül Üniversitesi  
mulukoy@hotmail.com

**Öğr. .Gör. Doğan DALGIÇ**

K.K.Astsubay Meslek Yüksek Okulu  
dalgicdogan@gmail.com

### ÖZET

Çalışmanın amacı Hizmet sektöründeki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Bu kapsamda çalışmada literatür araştırması sonucunda 5’li Likert ölçeği kullanılarak oluşturulan anket formu güvenilirlik analizine tabi tutulmuş elde edilen veriler analiz edilerek sonuçlar yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında Hizmet sektöründe faaliyet gösteren 92 firmadan veri toplanmıştır. Verilerin analizi için frekans, yüzde ve Korelasyon testi analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik davranışı boyutları ile örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ile anlamlı ilişki olduğu, devam bağlılığı ile ters yönlü bir ilişki olduğu fakat Normatif bağlılıkla arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik türleri, Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Bağlılık

### 1. Hizmetkâr Liderlik

Lider ve liderlik kavramları işletme yönetimi ve örgütsel davranış literatüründe her zaman önem kazanmış olan bir kavramdır. Liderlik ile ilgili ilk bilimsel çalışmalar, işletme yönetiminin bir bilim olarak ortaya çıktığı Klasik Yönetim Teorisi Dönemine dayanmaktadır. Ancak, literatürde 1980’li yıllara kadar liderlik teorileri olarak isimlendirilen üç ana yaklaşımda (özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımları) sözü edilen lider ve liderlik tarzlarının anlamı 1980’lerden itibaren oldukça radikal bir değişim göstermiştir. Günümüzde, söz konusu kavramların lider ve liderlik yerine, "yönetim ve yöneticilik" yaklaşımları olarak nitelendirildiği görülmektedir. Lider ve liderlik kavramları ise daha çok değişim, yenilik ve değişime uygun sistemlerin tasarlanması çerçevesinde değerlendirilmektedir. 1980’lerin ortalarından itibaren, daha önceleri aralarındaki farklılıklara açıkça ortaya konulamayan yöneticilik ve liderlik kavramlarının net bir biçimde birbirlerinden ayrıştırıldığı görülmektedir (Kılınç, 2002:1). Liderlik bilimcileri hizmetkâr liderlik yaklaşımını çeşitli açılardan incelediklerinde en çok başvurulan tanımın Greenleaf’in 1970 yılındaki “The Servant as Leader” (Lider Olarak Hizmetkârlık) adlı makalesinde bahsettiği tanım olduğuna karar vermişlerdir (Nourthouse, 2014:220). Buna göre: Hizmetkâr liderlik ilk önce insanların doğal düşüncesi olan hizmet etmek düşüncesi ile başlamakta ve sonra insan bilinçli olarak liderliğe yönelir. Farklı olan ise hizmetkâr kişinin göstermiş olduğu ilgiden kaynaklanır. Bu noktada şu sorular sorulabilir; kendisine hizmet edilenler bireysel olarak gelişirler mi? Kendilerine hizmet edilirken daha sağlıklı, daha bilgili, daha özgür, daha otonom ve daha büyük ihtimal ile kendileri de hizmetkâr olurlar mı? Bu bağlamda öncelikli olarak toplum üzerindeki etkisi nasıldır? Faydalanabilecekler mi ya da en azından daha fazla eksik kalmaları sona erecek mi? (Greenleaf, 1970:15). Bu tanım oldukça karmaşık olmasına rağmen, bu tanımlama hizmetkâr liderlik kavramının şuan ki bilim insanları tarafından kabul gören temel düşüncelerini barındıran bir tanımdır. Başka bir tanımlamada ise; hizmetkâr lider, kendi benliği ile başa çıkmış, öz benliğini denetim altına alabilmiş, içgüdülerini disipline etmiş ve toplumsal benliği kendi kişisel benliğinin önüne geçirmeyi başarmış kimsedir (Findıkcı, 2013:331). Hizmetkâr liderlik kavramı, Greenleaf’in (1970,1972,1977) yazılarından ortaya çıkmakla beraber ve kırk yılı aşan bir süredir liderlik araştırmacılarının da ilgisini çekmektedir (Nourthouse, 2014:219). Greeleaf’in 1998 yılındaki değerlendirmesine göre örgütsel seviyede çabuk üstesinden gelinebilen ve temel nokta olarak toplum üzerinde olumlu yönde değişim meydana getirme potansiyeline sahip yaşam ve yapılan işe yönelik uzun zamanı kapsayan yenilikçi bir yaklaşımdır. Greenleaf bu çalışmasında liderin; iktidar, şöhret veya herhangi bir bireysel amacı söz konusu olmadığını belirtmiştir. Hizmetkâr liderlik, bir liderin diğer liderlere öğrettiği bir liderlik tarzı değil, bireyin kendi iç dünyasında keşfettiği bir yol ve yöntemler sistemidir. Hizmetkâr liderler, almış oldukları kararların takipçilerini nasıl etkileyeceğine yönelik olarak yüksek bir duyarlılığa sahiptirler (Balay vd., 2014:230, Sayılı ve Baytok, 2012:151,152).

Hizmetkâr lider, günümüzün deyiimiyle “bireyci” değildir. Bireyselliğe ve şahsi çıkarlara değil, bütüne ve toplumsallığa yoğunlaşır. Onun odağı kendisi değil çevresindeki takipçileri ya da izleyicileridir. Kendisine takılıp kalmaz. Kısacası, günümüz batı toplumlarında önem kazanan bir değer kavramı olarak ifade edilen bireysellik veya bireycilik anlayışı hizmetkâr liderlerde bulunmaz (Fındıkcı, 2013:316, Kahveci ve Aypay, 2012:20). Bu açıdan hizmetkâr liderlerin, takipçilerini örgüt içerisinde olumlu yönde etkiledikleri ve örgüte bağlılık, işe adanma, iş tatmini gibi tutumlar sergilemesini sağladığı düşünülmektedir.

## 2. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kelimesi, anlamı birleştirmek olan Latince bir kökten türemiştir. Webster sözlüğü, bağlılığı mecbur olma ya da duygusal olarak harekete geçirme durumu olarak tanımlamaktadır. Bağlılığa sahip olan kişiler kendilerini bir şeye ait hissederler ve bu bağlı sürdürmek için öz motivasyon sağlarlar (Doğan, 2013:65,66). İş görenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılığa yönelik, Mowday ve arkadaşlarının tanımı; “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek seviyede inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun çaba gösterme isteği; ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklindedir (Mowday vd., 1979:224-247). Meyer ve Allen (1997)’e göre farklı örgütsel bağlılık tanımlarının ortak noktasına bakıldığında bağlılığın; çalışanın örgüt ile olan ilişkisini betimleyen ve örgütün bir üyesi olarak kalma kararını gösteren bir psikolojik durum olduğu görülmektedir. Bu sebeplerden dolayı hangi tanım söz konusu olursa olsun, bağlılık duyan çalışanların örgüt içinde kalma ihtimalleri, bağlılık duymayanlara oranla daha yüksek olacaktır. Çeşitli tanımların değişiklik göstermesinin sebebi ise yukarıda belirtilen psikolojik durumun doğası gereğidir (Meyer ve Allen, 1997:10,11). Kısaca örgütsel bağlılık, insanın çalışmış olduğu işe yönelik tutum ve davranış tarzlarını açıklamaya çalışan bir kavramdır (Buluç, 2009:15).

Bu çalışmada Hizmetkâr liderliğin alt değişkenlerinin, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılığın boyutları ile ilişkisi irdeleneceğinden dolayı örgütsel bağlılığa yönelik olarak geliştirilen bu boyutları kısaca tanımlamakta fayda görülmektedir. Bu boyutlar aşağıdaki gibi tanımlanabilmektedir (Meyer ve Allen, 1997:11):

**Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılık, işletmede çalışan kişilerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997:11). Bu bağlılıkta çalışanlar örgütte isteyerek kalmaktadırlar.

**Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı, takipçilerin örgütten ayrılmasının işletmeye getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak işletmeye devam etme şeklinde ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1997:11). Yani bu bağlılık, çalışanların örgütte çalıştığı süre boyunca harcadığı emek, zaman ve çaba ile kazandığı statü, para gibi faktörleri örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Obeng ve Ugboro, 2003:84).

**Normatif Bağlılık:** Çalışanların ahlaki bir görev düşüncesiyle ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıklarından dolayı kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri (Meyer ve Allen, 1997:11) olarak tanımlanan bu bağlılıkta; çalışanların örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003:84).

## 3. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmış olması (Buluç, 2009:29) bu çalışmanın ana hareket nedenini oluşturmaktadır. Buna bağlamda, Aslan ve Özata (2011) kendisini takipçilerine adayan bir liderin çalışanlar tarafından daha kolay benimsendiğini ortaya koymuşlardır. Liderini benimseyen çalışanların da dolayısıyla örgüte olan bağlılıklarının da arttığı düşünülmektedir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlerin, takipçilerini hem kendine hem de örgüte karşı olumlu davranışlar sergilemeye sevk ettikleri bilinmektedir. Takipçilerin örgüte olan bağlılıklarını artırmaya yönelik olarak, onları anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini vurgulamak, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan girdi olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen bireyler olarak görmek gerekmektedir (Yalçın ve İplik, 2005:400). Bu bağlamda hizmetkâr bir liderin önemli özelliklerinden birisi de takipçilerini kararlar noktasında güçlendirme ve kendisini ilgilendiren konularda takipçilerini de kararlara katarak karar alma çabaları söz konusudur. Örgütteki sorunlara çözüm bulunmasında kendisinin ve görüşlerinin dikkate alındığını gören takipçinin örgüte olan bağlılığı da artacaktır. Bu bağlamda katılımın artmasıyla örgütsel bağlılık da artmaktadır (Balay, 2000:88). Patterson (2003:7)’in geliştirmiş olduğu

hizmetkâr liderlik modelinin ayırt edici boyutlarından biri de güven boyutudur. Bu noktada örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütlerde çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır (Demirel, 2008:184).

#### **4.Araştırma Metodolojisi**

Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılandırılmış olan bu araştırmanın amacı, katkısı, kapsamı ve yöntemi ile ilgili genel bilgiler aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

##### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Çalışmada, herhangi bir kuruluşta bir liderin takipçisi konumunda bulunan çalışanların o liderin hizmetkâr liderlik davranışları sergilemesi takipçilerin o örgüte olan bağlılıklarını etkileyip etkilemediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Araştırma modelinde Dirk Van Dierendonck ve Nuijten tarafından ortaya konulan hizmetkâr liderlik özellikleri kullanılmıştır. Bunlar, güven, cesaret, güçlendirme ve gerçekçilik (açık olma) değişkenleridir (Dierendonck ve Nuijten, 2011:251). Allen ve Meyer tarafından ortaya konulan örgütsel bağlılık çeşitleri kullanılmıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığıdır (Allen ve Meyer, 1997:11).

İş hayatında görev yapan ve bir lider ışığında başarı sağlamaya çalışan takipçilerin hem işlerinde başarılı olmaları, hem de örgüte olan bağlılıklarında liderlerinin kendileri üzerindeki etkisi yadsınamayacak kadar önemlidir. Hizmetkâr bir liderin, takipçileri ile olan iletişimi veya onlara davranış tarzı, takipçilerinin örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu etkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan mevcut araştırmada, örgütte hizmetkâr liderlik tarzını benimseyen bir liderin ast konumunda bulunan takipçilerinin örgüte olan bağlılık düzeylerine etkisi incelenecek ve bu bağlılığı artırmaya yönelik olarak öneriler sunulacaktır.

Bu çalışmada literatürde son zamanlarda araştırmaya başlanmış olan hizmetkâr liderlik kavramının örgütsel bağlılık ile ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır. Elde edilecek bulgular örgütsel bağlılığı arttırdığı düşünülen hizmetkâr liderlik tarzından etkilenmesinin tespit edilmesi ve hem araştırmacılara hem de yöneticilere yol gösterici, faydalı bilgiler sunması bakımından büyük önem taşımaktadır.

##### **4.2. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın teorik çerçevesini, hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları oluşturmaktadır. Araştırma zaman ve maliyet gibi değişkenler dikkate alınarak çeşitli illerdeki hizmet sektörlerinde görev yapan yöneticilere bağlı grup üyeleri kişiler ile gerçekleştirilecektir.

##### **4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları**

Araştırmada, Balıkesir ve çevre illerindeki hizmet sektörlerinde görev yapan kişiler arasından tesadüfi olarak seçilen örneklem üzerinde anket uygulanmıştır.

Çalışmada elde edilen verilerle hizmetkâr liderlik örneği sergileyen kişilerin takipçilerinin örgüte olan bağlılıklarını artıp artmadığını ölçmek için anket tekniği kullanılacaktır. Anket sorularının hazırlanmasında benzer araştırmalar ve konunun kuramsal çerçevesi etkili olmuştur. Araştırmada üç grup soru bulunmaktadır. Birinci grupta, liderlerin grup üyesi konumunda bulunan kişilere ilişkin demografik özellikler yer almaktadır. İkinci grupta, bir çalışma ortamında liderlik tarzı sergileyen kişinin takipçilerine yönelik tarzını ortaya koyan Liden ve arkadaşlarının (2008) geliştirmiş oldukları Hizmetkâr Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü grupta ise, takipçilerin örgüte bağlılıklarını belirlemeye yönelik Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ayrıca çalışmada SPSS programı ile istatistiksel analizlerden korelasyon analizi yapılacaktır.

#### **5. Araştırmanın Bulguları**

Bu kısımda araştırmanın örnekleme ile ilgili demografik değişkenler, araştırmanın modeli, hipotezleri ve anketin güvenilirlik tablosu ile araştırmaya katılan çalışanlardan anket yoluyla elde edilen veriler, alt problemlerin çözülmesi için gerekli istatistiksel işlemler ve yorumlar yer almaktadır.

### 5.1. Araştırmanın Örneklemi ile İlgili Demografik Değişkenler

Araştırmanın örneklemi Balıkesir ve çevre illerindeki eğitim, sağlık ve turizm gibi hizmet sektörlerinde görev yapan 92 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın demografik değişkenlerini, cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumda çalışma yılı, sektörde çalışma yılı, unvan ve aylık gelir oluşturmaktadır.

**Tablo-1 :Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular**

| CİNSİYET      | N         | %          | UNVAN         | N         | %          | KURUM YILI      | N         | %          |
|---------------|-----------|------------|---------------|-----------|------------|-----------------|-----------|------------|
| ERKEK         | 68        | 73,9       | Öğt. Gör      | 53        | 57,6       | 1 yıldan az     | 9         | 9,8        |
| BAYAN         | 24        | 26,1       | Arş. Gör      | 4         | 4,3        | 1-5             | 59        | 64,1       |
| <b>TOPLAM</b> | <b>92</b> | <b>100</b> | Okt.          | 2         | 2,1        | 6-10            | 12        | 13,0       |
| MEDENİ DURUM  | N         | %          | Yrd. Doç.     | 4         | 4,3        | 11-15           | 4         | 4,3        |
| EVLİ          | 80        | 86,9       | Doç.          | 2         | 2,1        | 16-20           | 5         | 5,5        |
| BEKAR         | 12        | 13,1       |               |           |            | 20+             | 3         | 3,3        |
|               |           |            | Prof.         | 1         | 1,1        |                 |           |            |
| <b>TOPLAM</b> | <b>92</b> | <b>100</b> | Hemşire       | 18        | 19,7       | <b>TOPLAM</b>   | <b>92</b> | <b>100</b> |
|               |           |            | Memur         | 5         | 5,5        |                 |           |            |
| SEKTÖR YILI   | N         | %          | Müdür Yrd.    | 3         | 3,3        | GELİR           | N         | %          |
| 1 yıldan az   | 5         | 5,5        | <b>TOPLAM</b> | <b>92</b> | <b>100</b> | 1000 TL ve altı | 5         | 5,5        |
| 1-5           | 62        | 67,3       | <b>YAŞ</b>    | <b>N</b>  | <b>%</b>   | 1001-2000       | 3         | 3,3        |
| 6-10          | 9         | 9,8        | 20-24         | 12        | 13,0       | 2001-3000       | 6         | 6,5        |
| 11-15         | 5         | 5,5        | 25-29         | 57        | 62,0       | 3001-4000       | 67        | 72,8       |
| 16-20         | 7         | 7,6        | 30-34         | 13        | 14,1       | 4001+           | 11        | 11,9       |
| 20+           | 4         | 4,3        | 35-39         | 6         | 6,5        | <b>TOPLAM</b>   | <b>92</b> | <b>100</b> |
| <b>TOPLAM</b> | <b>92</b> | <b>100</b> | 40-44         | 3         | 3,3        |                 |           |            |
|               |           |            | 45+           | 1         | 1,1        |                 |           |            |
|               |           |            | <b>TOPLAM</b> | <b>92</b> | <b>100</b> |                 |           |            |

Tablo-1'e göre katılımcıların %26,1'i kadın, %73,4'i erkektir. Ayrıca Yaş aralığının 25-29 arasında (%62,0), kişilerin unvanın öğretim görevlisi düzeyinde (%57,6), medeni durumun evli kategorisinde (%86,9) ve tecrübenin ise 1-5 yılları arasında yoğunlaştığı gözlenmektedir.

### 5.2.Güvenirlilik Analizleri

Bu araştırmada, ölçeklerin güvenirliğinin belirlenmesinde literatürdeki benzer çalışmalarda dikkate alınarak en çok tercih edilen güvenirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Buna göre elde edilen Ölçeğin Cronbach's Alpha genel güvenirlik katsayısı 0,946 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla güvenirlik kabul edilebilir 0.70'lik Cronbach  $\alpha$  düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir. Aynı zamanda Örgütsel Bağlılık ile Hizmetkâr Liderlik arasında p değeri 0,01 den küçük olduğu için anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilmektedir ( $p < 0,01$ ). Bu ilişki tablo-2 de gösterilmektedir.

**Tablo-2. Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

|                   |                              |       |
|-------------------|------------------------------|-------|
|                   | Hizmetkâr Liderlik           |       |
| Örgütsel bağlılık | Pearson Korelasyon Katsayısı | ,461* |
|                   | p değeri                     | ,009  |

Tablo 2'ye göre Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki yön ve büyüklük açısından değerlendirilirse; aynı yönlü ve orta şiddette bir ilişki söz konusudur. ( $r = 0,461$ )



### 5.3.Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi için hizmetkâr liderliğin alt değişkenleri ile örgütsel bağlılığı temsil eden alt ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri saptanmıştır. Genellikle, eğer  $n > 100$  ve  $r > 0.70$  ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer  $r = 0.40$  ile  $0.70$  arasında ise “orta derecede”,  $r = 0.20$  ve  $0.40$  arasında ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. Eğer  $r < 0.20$  ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Yılmaz, 2013:68).

Bir önceki analizde Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın arasında aynı yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştı. Bu bölümde ise Hizmetkâr Liderliğin alt değişkenleri ile Örgütsel Bağlılığın alt değişkenleri arasındaki ilişki irdelenecektir. Hizmetkâr Liderliğin alt değişkenleri; Güçlendirme, Cesaret, Güven ve Gerçekçilik değişkenleridir. Örgütsel Bağlılığın boyutları; Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıktır. Hizmetkâr liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki korelasyona ilişkin analiz verileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo-3. Hizmetkâr Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi.**

|                   |                   |                              | Hizmetkâr Liderlik |         |        |             |
|-------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|---------|--------|-------------|
|                   |                   |                              | Güçlendirme        | Cesaret | Güven  | Gerçekçilik |
| Örgütsel Bağlılık | Duygusal Bağlılık | Pearson Korelasyon Katsayısı | ,593**             | ,737**  | ,641** | ,472**      |
|                   |                   | p değeri                     | ,000               | ,000    | ,000   | ,007        |
|                   | Devam Bağlılığı   | Pearson Korelasyon Katsayısı | -,477**            | -,521** | -,453* | -,504**     |
|                   |                   | p değeri                     | ,007               | ,003    | ,010   | ,004        |
|                   | Normatif Bağlılık | Pearson Korelasyon Katsayısı | ,281               | ,304    | ,292   | ,103        |
|                   |                   | p değeri                     | ,126               | ,096    | ,111   | ,583        |

Tablo 3’den anlaşılabileceği üzere hizmetkâr liderliğin tüm alt değişkenlerinin duygusal bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi vardır. Bunlardan en çok ilişkili olan cesaretlendirmedir ( $r = 0,737$ ). Sonra sırasıyla güven ( $r = 0,641$ ), güçlendirme ( $r = 0,593$ ) ve gerçeklik ( $r = 0,472$ ) gelmektedir. Aynı zamanda hizmetkâr liderin alt değişkenlerinin çalışanın devam bağlılığı ile ters ilişkili olduğu görülmektedir.

Yapılan korelasyon analizini detaylı olarak açıklayacak olursak;

Korelasyon analizi neticesinde Hizmetkâr Liderliğin Güçlendirme ( $p < 0,01$  ;  $r = 0,593$ ), Cesaret ( $p < 0,01$  ;  $r = 0,737$ ), Güven ( $p < 0,01$  ;  $r = 0,641$ ) ve Gerçekçilik ( $p < 0,01$  ;  $r = 0,472$ ) boyutu ile Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık boyutu arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmetkâr liderliğin söz konusu alt değişkenlerinin örgütsel bağlılıktaki duygusal bağlılık ile olumlu yönde anlamlı ilişkiler ortaya çıkması bu çalışmaya yönelik beklenen bir sonuçtur. Çünkü insanların gelişimine odaklanıldığı, iş tecrübesinin arttığı, kendi başına karar alabildiği (inisiyatif) ve liderin sorunların üzerini kapatmayarak takipçileri ile paylaştığı bir örgütte çalışan insanların o örgüt ile olan duygusal bağları artma eğilimi göstermesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu noktada en güçlü duygusal bağ liderleri tarafından cesaretlendirilen takipçiler üzerinde meydana gelmiştir.

Hizmetkâr Liderliğin Güçlendirme, Cesaret, Güven ve Gerçekçilik boyutları ile Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılığı boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ( $p > 0,01$ ). Bu durum hizmetkâr liderliğin alt değişkenlerinin çalışanların örgütte kalmalarının ahlaki bir zorunluluk hissetmelerini sağlamadığı anlamına gelmektedir. Yani hizmetkâr bir lider çalışanların ahlaki anlamda bağlılıkların da etkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumun nedeni olarak kişinin yaşam boyunca diğer insanlarla ilişkileri, tecrübeleri ve inançlarına yönelik olarak kendilerinin getirmiş oldukları yorumları ahlak anlayışlarını etkilemektedir (Türküm, 2004:133) ve kişinin yıllardan beri şekillenen kişiliklerini oluşturduktan sonra en zor değişen bir kavram olan ahlaki anlayışını bir kişinin değiştirememesi gösterilebilir ve bu durum kabul edilebilir bir durum olarak değerlendirilebilir.

Hizmetkâr Liderliğin Güçlendirme ( $p < 0,01$  ;  $r = -0,477$ ), Cesaret ( $p < 0,01$  ;  $r = -0,521$ ), Güven ( $p < 0,05$  ;  $r = -0,453$ ) ve Gerçekçilik ( $p < 0,01$  ;  $r = -0,504$ ) boyutları ile Örgütsel Bağlılığın, devam bağlılığı

boyutu arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani kendisine güvenilen, örgütsel işler konusunda cesaretlendirilen, zamanla iş tecrübesi anlamında güçlenen ve çalışanların eksikliklerinin dile getirildiği bir örgütte, çalışanlar o örgütte kalmaya yönelik olarak bir (devam bağlılığı) zorunluluk hissetmemekte aksine böyle olduğu takdirde o örgüte duygusal bağlılık gösterdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Hizmetkâr liderliğin tüm alt değişkenlerinin örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile ters ilişkisinin ortaya çıktığı sonuç aynı zamanda hizmetkâr liderliğin tüm alt boyutlarının duygusal bağlılık ile yüksek oranlarda ilişkili olduğu sonucumuzu da desteklemektedir.

Korelasyon tablolarından (tablo-3) anlaşıldığı üzere liderin en çok cesaretlendirmesinin örgütsel bağlılıklarla ilişkisi vardır ve bunların en güçlüsü duygusal bağlılık ile olanıdır. Ancak hizmetkâr liderliğin tüm alt değişkenlerinin devam bağlılığı ile ters ilişkili olduğu saptanmıştır. Analizlerden görüldüğü üzere liderin cesaretlendirmesinin örgütsel bağlılıkların yüksek denilebilecek bir ilişki olduğu, liderin diğer özelliklerinin devam ve normatif bağlılıklar üzerinde ilişki olmadığı ya da ters ilişki olduğu görülmektedir.

#### **Sonuç, Değerlendirme ve Öneriler**

Bu çalışmada liderlik yaklaşımların biri olan hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Anket sonuçların anlaşıldığına göre hizmetkâr liderliğin özelliklerinden sadece cesaretlendirmenin %73,7 oranında anlamlılık seviyesinde bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Yani bir yöneticinin örgütsel işler ile ilgili çalışanlarını cesaretlendirme çabaları onların örgüte olan duygusal bağlılıklarını önemli ölçüde artırdığı tespit edilmiştir. Günümüz insanların bir işi yapabilme veya becerebilme düşüncesi bir sonraki işlerde daha istekli, tecrübeli ve cesaretli olmalarını sağlaması bu durumun nedeni olarak gösterilebilir. Hizmetkâr liderlik ile devam bağlılığı incelendiğinde ise hizmetkâr liderliğin tüm alt değişkenlerinin devam bağlılığı ile ters yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Buradan insanların istemediği bir örgüte zorla bağlanmadıklarını göstermektedir. Bu durum, bir lider tarafından kendisine güvenilen, cesaretlendirilen, gelişimi için çaba sarf edilen ve sorunların açık olarak paylaşıldığı bir örgütte çalışanların o örgüte karşı zorunlu (devam) bağlılık değil, duygusal bağlılık sergilediklerini göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin normatif bağlılıkla ilişkisi incelendiğinde ise, bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir. Yani hizmetkâr bir lider çalışanların örgüte ahlaki anlamda bağlılıkların da etkili olmadığını göstermektedir. Bu durumun nedeni olarak, ankete katılanların iş tecrübeleri 1-5 yıl arasında gerçekleşmiştir. Bu kadar kısa süre içerisinde bir kişinin çalışanlarının ahlak yapısını değiştirerek aynı yönde etkilemesi beklenilmeyebilir bir durum olarak görülebilir.

Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılığına etkisine yönelik olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde (Yılmaz, 2013) tarafından Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde yapılan çalışma göze çarpmaktadır. Yılmaz 2013 çalışmasını örneklem kitlesini devletin belli bir sektöründe yönetici kademesinde çalışan kamu çalışanları üzerinde ve 284 denekten oluşan örneklem grubu kullanarak tamamlamıştır (Yılmaz, 2013:53,54). Yılmaz, 2013 ile bizim çalışmamızı karşılaştıracak olursak; (Yılmaz, 2013:77)'e göre, hizmetkâr liderliğin alt maddelerinden sadece güçlendirmenin duygusal bağlılık ile % 99 anlamlılık düzeyinde bir ilişkisi bulunmuştur. Bu durum bizim araştırmamızda hizmetkâr liderliğin alt değişkenlerinden cesaretlendirmenin en çok duygusal bağlılığa sebep olduğu sonucu çıkmıştır ve bu oran bizde %73,7'dir. (Yılmaz, 2013:77)'e göre, hizmetkâr liderlikle devam bağlılığı incelendiğinde hizmetkâr liderliğin alt maddelerinin cesaret haricinde hepsinin devam bağlılığı ile % 99 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmuş ve alt maddelerden en çok gerçekçiliğin, sonra güçlendirmenin ve en son da güvenin devam bağlılığını etkilediği gözlemlenmiştir. Bizim araştırmamızda ise devam bağlılığı incelendiğinde hizmetkâr liderliğin bütün değişkenlerinin ters ilişkili olduğu bulunmuştur. (Yılmaz, 2013:78)'e göre, hizmetkâr liderlikle normatif bağlılık incelendiğinde ise hizmetkâr liderliğin alt maddelerinin güçlendirmenin normatif bağlılık ile % 99 ve gerçekçiliğin normatif bağlılık ile % 95 anlamlılık düzeyinde bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Liderin güçlendirmesi ve gerçekçiliği çalışanların normatif bağlılığını arttırdığı tespit edilmiştir. Bizim araştırmamızda ise hizmetkâr liderin özelliklerinin normatif bağlılığa etkilemediği bulunmuştur.

Bununla birlikte çalışmamızı belli alanlarda kısıtlayan unsurlar söz konusudur. Bu araştırmaya yönelik olarak yapılacak olan gelecek çalışmalarda bu kısıtların ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi amacıyla araştırmacılara tavsiye edilen hususlar şu şekilde ifade edilebilir; İlk olarak hizmetkâr liderlik kavramının yeni sayılabilecek bir kavram olduğunu hatırlamak gerekmektedir. Konuyla ilgili sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Bir diğer husus icra edilen anket içeriğine yöneliktir.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili bu güne kadar sınırlı sayıda anket uygulaması yapılmıştır. Anketlere temel teşkil eden değişkenler genellikle yabancı ülkelerin kültürlerine göre oluşturulduğundan dolayı ülkemizde yapılan uygulamada bazı kavramlar tam olarak örneklem kitlesi üzerinde karşılık bulamamıştır. Farklı kurum kültürlerine yansıtan farklılıklar da anket soruları içerisinde görülmektedir. Dolayısıyla farklı organizasyon yapılarında ve farklı kültür özellikleri taşıyan ülkelerde ortaya konulan uygulama ülkemizde yapıldığında beklenen sonuçları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu çalışma sadece hizmet sektöründe 92 kişi üzerinde uygulanmıştır. Daha çok sayıda kişilere ve daha farklı kurum ve örgütlerin yapılarına uygulanması farklı sonuçlar doğurabilir. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik ile ilgili olan çalışmaların daha başka sektörlerde de aynı ölçekler kullanılarak yapılmasının fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Liderliği paylaşma, insanlara değer verme, takipçilere öncelik vermek, iyileştirme, dinleme, içsel motivasyon ve çalışanları onurlandırma gibi davranış biçimleri çalışanların bağlılığı noktasında etkisi önemli olmaktadır. Bu konularda eksik davranan yöneticilerle birlikte çalışan kişiler bağlılık konusunda olumsuz yönde etkilenmektedirler. Bu tip yaklaşım sergileyen yöneticilerin çalışanlarına karşı daha mütevazı, daha paylaşımcı ve onların önceliklerine önem veren bir düşünce yapısını benimsemiş olması önemlidir. Aynı zamanda söz konusu analizlerde de görüldüğü üzere çalışanlara örgütsel işlerde sorumluluk verilip cesaretlendirilmeleri ve kişisel gelişimleri konusunda desteklenmeleri çalışanların özellikle duygusal bağlılıklarını artırmaktadır.

#### Kaynakça

- ASLAN Şebnem ve ÖZATA Musa. (2011), Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis- Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması, YÖNETİM VE EKONOMİ Cilt:18 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA.
- BAKAN, İsmail, ve DOĞAN İnci Fatma. (2012), Hizmetkâr Liderlik, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2(2), 1-12.
- BALAY, Refik. (2000), Örgütsel Davranış, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- DEMİREL, Yavuz. (2008), Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, YÖNETİM VE EKONOMİ Yıl:2008 Cilt:15 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA
- DOĞAN, Tayfun. (2013), Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14 (1), 56-64.
- DOĞAN, Ebru Şengül, (2013) "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık", Türkmen Kitabevi, ISBN:978-605-4749-24-9. İstanbul.
- DIERENDONCK, D. V. and NUIJTEN, I. (2011), The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure, *J. Bus Psychol*, 26: 249-267.
- FINDIKÇI, İlhami, (2013) "Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik", Cep Boy, ALFA Basım Yayım Dağıtım, 1.Basım, İSTANBUL, Ekim, , ISBN:978-605-106-818-3.
- GREENLEAF, Robert K. (1970), "The Servant as Leader". Westfield, IN:The Greenleaf Center for Servant Leadership. 921 East 86th Street, Suite 200 Indianapolis, IN 46240 U.S.A
- KAHVECİ Hakkı, AYPAY Ahmet, Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Haziran 2012, 13(1), 19-42.
- KILINÇ, Tanıl, (2002), Liderlik üzerine bir analiz. *Hastane Dergisi (Hospital News)*, yıl, 3, 84-88..
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997), Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MOWDAY, R., STEERS, R. and PORTER, L. (1979), "The Measurement Of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp. 224-247.
- NORTHHOUSE, Peter G. (2014), Liderlik, Kuram ve Uygulamalar, Sürat Üniversite Yayınları, İzmir, 6.Baskıdan Çeviri. (Çeviren: Cengiz Şimşek).
- OBENG, K., Ugboro, I. (2003), "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of The Transportation Research Forum*, 57 (2): 83-98.
- SAYLI, Halil ve BAYTOK, Ahmet. (2012), Örgütlerde Liderlik, Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler, Gazi Kitabevi, Ankara, , ISBN: 978-605-4562-65-7.
- TÜRKÜM A.Sibel, (2004), "Çağdaş Yaşam Çağdaş İnsan" Çağdaş Yaşamda Kişilik ve Kişilerarası İlişkiler, A.Ö.F. Yayınları, Ünite 8.
- YILMAZ, Celal, (2013). Hizmetkâr Liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- WAHN, J.C. (1998), *Sex Differences in The Continuance Component Of Organizational Commitment, Group and Organization Management*, Vol. 23, No.3, pp. 256-266.

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALT FORMLARI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: SOSYAL YARDIMLAŞMA VE DAYANIŞMA VAKFI PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. İsmail ALİCİ

Giresun Üniversitesi, Şebinkarahisar Sosyal Bilimler MYO, ismail.alici@giresun.edu.tr

Dok. Öğr. Ahmet MUMCU

Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Doktora Programı,  
ahmet1mumcu@hotmail.com

### Özet

Bu çalışma Sosyal Yardımlaşma ve Vakfı personelinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılmaniyeti düzeyini tespit etmek ve örgütsel bağlılığın alt formları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere tasarlanmıştır. Belirlenen amaç doğrultusunda araştırma evreni olarak Tokat, Ordu, Giresun merkez ilçeleri ve ilçelerinde bulunan SYDV'ler belirlenmiştir. 136 vakıf personeli üzerine uygulanan anketten elde edilen veriler ile frekans analizi, ortalama değerler, korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde personelin duygusal ve normatif bağlılığın ortalama değerinin altında olduğu, işten ayrılma ve devam bağlılık düzeyinin kısmi olarak ortalama değerinin üzerinde yer aldığı görülmektedir. Araştırmada devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken, işten ayrılma niyeti ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü korelasyon ilişkisi tespit edilmiş ve duygusal bağlılık ile normatif bağlılığın (  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde  $r^2$ : ,246 ,  $r^2$ : ,227 ) oranında işten ayrılma niyetini açıkladığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti.

### 1.Giriş

Vakıflar; hiçbir maddi menfaat beklentisi olmayan gönüllü insanların, önemli gördükleri toplumsal amaçlara hizmet etmek ve toplumsal ihtiyaçlara cevap vermek için oluşturdukları örgütlerdir (Duman, 2014: 5) . Günümüzde geleneksel noktada ise devlet eliyle SYDV'ler; gerçek anlamda ne STK nede gönüllü kuruluşlar olan gerçek vakıflar statüsündedir (Duman, 2014: 6). Gelirlerini tamamının kamu kaynağı olduğu, yöneticilerinin kamu görevlisi olduğu, 2022 sayılı kanun kapsamında yaşlı ve engelli aylığı, Genel Sağlık Sigortası kapsamında gelir tespiti işlemi, düzenli nakdi yardım programları, şartlı eğitim ve sağlık yardımları, işkur temsilciliği,teşkilatlanma ve finansman yapısının kamu kurum ve kuruluşlardan farksız olduğu görülmektedir.

Bu açıdan her ne kadar defacto olarak hukuki sıfatları vakıf olsa da, SYDV'leri sivil toplum kuruluşu olarak saymak doğru değildir. SYDV'ler "devlet tarafından kurulmuş devlet dışı örgütlenmeler" kapsamında nev'i şahsına münhasır tüzel kişilikler olarak kabul edilebilir (Duman, 2014: 16). Bu karışık durumda artan sosyal yardımlara bağlı olarak çalışan sayısı 8920 ulaşan SYD Vakıf personelleri 4857 sayılı iş kanuna tabi belirsiz süreli iş sözleşmesi ile vakıflarda sözleşmeli işçi olarak istihdam edilmektedir. Yürüttükleri faaliyetlerin sadece ücret karşılığı işlerden ziyade gönüllülük içermesi beklenen ve istenen SYD Vakfı personelinin çalıştığı örgüte karşı gösterdiği bağlılık boyutu ve düzeyi önem arz etmektedir. Yaşanan sıkıntılar nedeniyle işten ayrılma niyetinin ne düzeyde yer aldığı ve bunun örgüte karşı oluşan bağlılık düzeyi ile arasında oluşan ilişki önemli bir husustur.Gönüllülüğün esas alınması gereken vakıflarda iş görenlerin duygusal bağlılık göstermesi beklenen bir sonuçtur. Mevcut durumda SYDV personelinin örgütsel bağlılık düzeyinin düşük düzeyde yer alacağı ve bu durumun işten ayrılma niyetine etki edeceği öngörülmektedir. Bu durum insani ilişkilerin ön planda olduğu sosyal yardım faaliyetlerin bizzat yerine getirildiği vakıflarda istenmeyen bir sonuç olarak ortaya çıkacak ve personelin işten ayrılmasına sebebiyet verebilecektir.

Bu amaçla yapılan çalışma da hipotez, örgütsel bağlılığın alt formları (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) ile işten ayrılmaniyeti arasındaki ilişkinin var olup olmadığı soruları üzerine kurgulanmıştır. Aradaki ilişkinin varlığına bağlı olarak etki düzeyi belirlenmek istenilmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1.Örgütsel Bağlılık

Günümüzdesosyal refah seviyesini arttırmak için yapılan politikaların halk ile buluşmasında kullanılan en büyük aracı vakıflardır. Ülkemiz de bu görevi Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı yürütmektedir. Bu Vakıf, çalışanları ile insanlara yardım ederek gerek toplumun refah seviyesini yükseltilmesini gerekse de gelir dağılımına etki ederek toplumsal dengeyi sağlamayı hedeflemektedir.Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramlarının incelenmesi bazı problemlerin çözümüne ilişkin yardım sağlayacaktır.

Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış” olarak tanımlamışlar ve örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğini ileri sürerek geçmiş yıllarda sadece tek bir boyutu ile ele alınan bu kavramı, geliştirdikleri “üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli” ile çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir. Bu bağlamda, yazarlar (1991) Becker’in (1960) “davranışsal”; Porter ve arkadaşlarının (1974) “tutumsal” ve Wiener’in (1982) “normatif” olarak adlandırdıkları yaklaşımları, sırasıyla, “devamlılık bağlılığı”, “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” olarak nitelendirmişlerdir ( Sabuncuoğlu, 2007: 614).

Örgütsel Bağlılık O'Reilly-Chatman (1986: 493)'ın ifade ettiği gibi, birey tarafından örgüt için hissedilen psikolojik bağlılık; bireyin, örgütün özelliklerini ya da perspektiflerini benimsemeyi veya özümsemeyi kabul etmesini yansıtır. Ayrıca Wiener (1982: 421), örgütsel hedefler ve çıkarları karşılayan biçimde hareket etmeye yönelik normatif baskıların bütünü olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk araştırmalar örgütsel bağlılığı örgütsel değerlerin içselleştirilmesini yansıtan tek boyutlu bir yapı olarak tasvir etseler de Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın üç farklı bileşene sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Coleman vd., 1999: 996).

Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmıştır (Meyer ve Allen, 1997:11). Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanların en önemli özelliği ihtiyaçları olduğu için değil, bunu istedikleri için kurumda kalmaya devam etmeleridir (Zangaro, 2001: 15). Devam bağlılığı, çalışanların örgüte devam ettiği süre içerisinde harcadığı, emek, zaman karşılığında elde ettiği ya da gelecekte elde edeceği para, işe ait yetenekler, kıdem, sosyal güvence, emeklilik hakkı gibi kazanımların örgütten ayrılmasıyla kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Özdemir ve Yaylı, 2014:49).Son olarak, normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmama gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmelerini olarak ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997:11).

### 2.2. İşten Ayrılma Niyeti

Bir çalışanın işten ayrılmaya niyet etmesi ya da işten ayrılma düşüncesinde olması her zaman işinden ayrılması ile sonuçlanmasa da işten ayrılma davranışı konusunda bir sinyal olarak kabul edilebilmekte, henüz eyleme dönüşmemiş olması nedeni ile de gerekli önlemlerin alınabilmesine olanak sağlamaktadır. İşten ayrılma davranışında, işten ayrılma niyeti ile iş fırsatlarının varlığı arasındaki etkileşimin belirleyici olduğu savunulmaktadır (Lee ve Mowday,1987; Arı ve Ark., 2010:146).Çalışanların işten kendi istekleriyle ayrılma davranışlarının altında, aslında niyetlerinin de bulunduğu varsayılmaktadır. Yönetime, uygulanan politikalara, iş arkadaşlarına veya örgüt yapısındaki belirsizliklere kızan ve aniden işten ayrılma karar alanlar, bu davranışı gönüllü olarak yapmış sayılmazlar. Gönüllü davranış planlıdır ve planlanmış davranış teorisi kapsamında ele alınır. Dolayısıyla, işten ayrılma niyeti, gönüllüdür ve planlıdır (Özdevecioğlu,2004:98).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri negatif bir davranıştır (Rusbult vd., 1988:599-614).İşten ayrılma eğiliminin işletmeler, genel ekonomi ve çalışanlar açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. İş görenler açısından da, gelirinde düzensizlik, psikolojik sorunlar, ailevi sorunlar, işe özel kazanımların boşa gitmesi, yeni işe uyum, yeni eğitim gibi maliyetleri bulunmaktadır. İşten ayrılma eğilimi sürecinin nasıl geliştiği, nelerin etken faktör olduğu

belirlendiğinde, bu eğilimin ortadan kaldırılması için çabaların yürütülmesine olanak sağlayacaktır. Böylece, işe yerleştirilen, uyum sağlayan, takımın bir parçası olan ve yatırım yapılan önemli bir üretim kaynağı olan nitelikli iş göreni işletmede tutulabilecek ve etkin kullanım olanağı sağlanabilecektir (Avcı ve Küçükusta, 2009:37). Mowday ve arkadaşlarına göre (1982), örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla işgücü devrinin azalmasıdır. Buna göre, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağı söylenebilir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013:339).

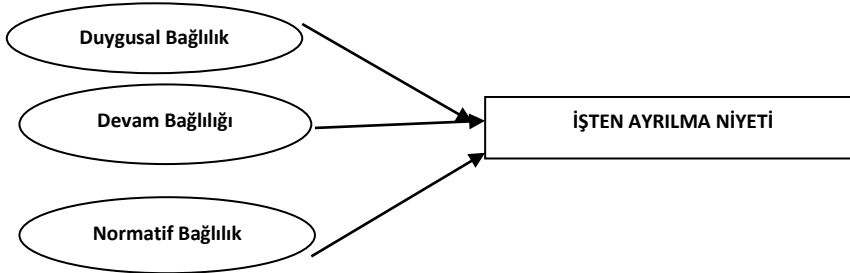
Bu kavramsal çerçeve neticesinde çalışmanın araştırma sorusu ve araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi yer almaktadır.

**Araştırma sorusu 1:** SYDV personelinin örgütsel bağlılığı hangi boyutta, ne düzeyde yer almaktadır?

**Araştırma sorusu 2:** SYDV personelinin işten ayrılma niyeti ne düzeyde yer almaktadır? **H1:** SYDV personelinin duygusal bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır. **H2:** SYDV personelinin devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır. **H3:** SYDV personelinin normatif bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

#### Araştırma Modeli

**Şekil 1: Araştırma Modeli**



#### 3. Yöntem

Araştırmanın evreni Tokat, Ordu, Giresun il ve ilçe vakıflarında çalışan SYDV Personelinin oluşmaktadır. Araştırmada tam sayı hedeflenerek tüm vakıf personeline anket dağıtılmıştır. 145 anketten geri dönüş sağlanmıştır. 9 ankette soru cevaplarında eksiklikler olduğundan dolayı araştırmadan çıkarılmış ve 136 anket analize dahil edilmiştir. Uygulanan anket 5'li Likert tipi formatında, toplamda 27 soru ve üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için "Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek için Allen ve Meyer (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization" (1990) makalesinden yararlanılmıştır. Anket Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından gözden geçirilerek yeniden düzenlenmiştir. Ankette her örgütsel bağlılık boyutu için 6 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde işten ayrılma niyetini ölçmek için Cammann vd. (1979) tarafından geliştirilmiş ve üç sorudan oluşan anketten yararlanılmıştır. Üçüncü bölümde demografik özelliklere ait sorular bulunmaktadır. Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS istatistik programında analiz programı ile değerlendirilmiştir. Araştırma soruları ve hipotezleri test etmek amacıyla ortalama (mean) değerlerine, korelasyon analizi ve regresyon analizi sonucu, anlamlılık ilişkisi ve etki düzeylerine bakılacaktır.

#### 4. Bulgular

Araştırma örnekleminin %60,5'u erkek, %58,6'sı evli, %61,8'i lisans ve lisansüstü eğitime sahiptir. Araştırmaya katılan personelin 14'ü vakıf müdürü, %61'i mesleğinin ilk 5 yılı içerisinde bulunmaktadır.

Araştırma ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi neticesinde cronbach alfa katsayıları sırasıyla duygusal bağlılık ( ,877), devam bağlılığı ( ,796), normatif bağlılık ( ,874) işten ayrılma niyeti ( ,764) olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeklerin güvenilir ve yüksek güvenilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçekte normatif bağlılık düzeyinde yer alan iki soru ölçek güvenilirliğini düşürdüğü gerekçesiyle analizden çıkarılmıştır. Örgütsel bağlılık için yapılan faktör analizi neticesinde ifadelerin

ilgili boyutlar altında kesin bir ayırım ile toplandığı görülmüş ve ölçek boyutlarının analiz için uygun olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1. Değişkenlere ait ortalama değerler

**Tablo 1: Değişkenlere ait ortalama değerler**

|                             | n   | Min  | Max  | Ort.   | ss     |
|-----------------------------|-----|------|------|--------|--------|
| <b>Duygusal Bağlılık</b>    | 136 | 1,33 | 5,00 | 2,8543 | ,9895  |
| <b>Devam Bağlılığı</b>      | 136 | 1,33 | 5,00 | 3,1605 | ,9433  |
| <b>Normatif Bağlılık</b>    | 136 | 1,00 | 5,00 | 2,5349 | 1,1683 |
| <b>İşten Ayrılma Niyeti</b> | 136 | 1,00 | 5,00 | 3,2157 | 1,1159 |

Araştırma değişkenlerine ait ortalama değerlere bakıldığında duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın “2 Katılmıyorum” ile “3 Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” düzeyinde yer aldığı görülmektedir. Devam bağlılığı açısından analiz sonuçlarına bakıldığında ortalama değer 3,16 ile bağlılık boyutları arasında en yüksek düzeyde ve “3 Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” ile “4 Katılıyorum” arasında yer aldığı tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyetine ait ortalama değer 3,21 düzeyinde yer almıştır. Bu sonuca göre çalışanların işten ayrılma niyetleri tam olarak bir uca doğru yönelmediği, diğer bir ifadeyle işten ayrılma niyetleri ne çok düşük ne de çok yüksek olduğu, “3: Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum” ile “4: Katılıyorum” düzeyinde yer aldığı görülmektedir.

#### 4.2. Korelasyon Analizi

Hipotezlerde belirlenen amaç doğrultusunda değişkenlere ait korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 2: Korelasyon Tablosu**

|                             | Ort.   | ss     | Duygusal Bağlılık | Devam Bağlılığı | Normatif Bağlılık | İşten Ayrılma Niyeti |
|-----------------------------|--------|--------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------------|
| <b>Duygusal Bağlılık</b>    | 2,8543 | ,9895  | 1                 | ,386**          | ,758**            | -,501**              |
| <b>Devam Bağlılığı</b>      | 3,1605 | ,9433  |                   | 1               | ,349**            | -,001                |
| <b>Normatif Bağlılık</b>    | 2,5349 | 1,1683 |                   |                 | 1                 | -,482**              |
| <b>İşten Ayrılma Niyeti</b> | 3,2157 | 1,1159 |                   |                 |                   | 1                    |

\*\* p<0,01

Değişkenlere ilişkin yapılan korelasyon analizi neticesinde duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında ( $p<0,01$ ,  $\beta$ : 386) pozitif yönlü anlamlı, duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında ( $p<0,01$ ,  $\beta$ : 758) pozitif yönlü anlamlı ve devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında ( $p<0,01$ ,  $\beta$ : 349) pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ( $p<0,01$ ,  $\beta$ : 758) negatif yönlü anlamlı, normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ( $p<0,01$ ,  $\beta$ : 758) negatif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

#### 4.3. Regresyon Analizi

Korelasyon analizi ile ortaya konan genel ilişki ölçümü sonucunda, ilişkinin daha detaylı olarak sorgulanması amacıyla bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranını belirlemek üzere

regresyon analizi yapılacaktır. Yapılan korelasyon analizi neticesinde tüm bağımlı değişkenler arasında korelasyon ilişkisinin var olması nedeniyle örgütsel bağlılık ölçeğinin tümüne yönelik regresyon analizi yapılmayacaktır. Yapılan regresyon analizi neticesinde duygusal bağlılık işten ayrılma niyetini (  $r^2: ,246$   $\beta: , -501$   $p<0,01$ ) oranında negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Normatif bağlılık işten ayrılma niyetini (  $r^2: ,227$   $\beta: , -482$   $p<0,01$ ) oranında negatif yönlü etkilemektedir. Devam bağlılığı ile işten ayrılma arasında yapılan regresyon analizinde model anlamsız çıkmıştır.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçları neticesinde Sydv personelinin örgütsel bağlılık düzeyi (duygusal bağlılık: 2,85) gönüllük esası ile çalışması beklenen bir kuruma göre düşük düzeyde yer almaktadır. Yapılan analiz neticesinde ortalama değerler açısından en yüksek düzeye sahip boyut zorunluluk temelini ele alan devam bağlılığı (3,16) olarak tespit edilmiştir. Personelin işten ayrılma niyeti açısından ortalamanın üzerinde (3,21) yer aldığı tespit edilmiştir. Bu durumun temelinde çalışan sayısı 8920 ulaşan SYD Vakıf personelleri 4857 sayılı iş kanuna tabi belirsiz süreli iş sözleşmesi ile vakıflarda sözleşmeli işçi olarak istihdam edilmektedir. Devlet memuru ile özel sektör çalışanı arasında kalan personel hak ve statü belirsizliği ve eksikliğinden kaynaklanan problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Kurumun bağlı bulunduğu bir bakanlığın bulunmaması, çok başlı denetim faaliyetlerinin yürütülmesi, artan ciddi iş yükünün yetersiz sayıda personelle yürütülmeye çalışılması önemli birer sorundur. Personelin iş tanımlarında (sosyal inceleme, büro işlemleri, yardımların ulaştırılması vb.) belirtilen her türlü kamu görevini gören, KPSS (Lisans) puanı ve Mütevelli Heyeti tarafından yapılan sözlü mülakatla işe alınan personel, terfi belirsizliği, tayin hakkının olmayışı, iş güvence yoksunluğu, sendikalaşma faaliyetlerine gösterilen tepkiler, il ve ilçe bazında farklılık gösteren yetkili tek karar mercii olan mütevelli heyetinin ücretlendirme, yönetim ve uygulama farklılıkları vb.birçok açıdan mağduriyet yaşamaktadır.Bu durumlara bağlı olarak yürüttükleri faaliyetlerin sadece ücret karşılığı işlerden ziyade gönüllülük içermesi beklenen ve istenen, vakfa hizmet halka hizmet, halka hizmet hakka hizmet perspektifi ile işe başlayan SYD Vakfı personelinin geline nokta örgütsel bağlılığı düşük ve işten ayrılma niyeti ortalama düzeyin üstünde seyretmektedir.

Araştırmada yapılan korelasyon ve regresyon analizleri neticesinde örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı negatif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Devam bağlılığı ile anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Bu durumda H1 ve H3 hipotezleri kabul edilirken H2 hipotezi reddedilmiştir. Yapılan regresyon analizi neticesinde çalışanın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık sergilemesinin, işten ayrılma niyetine negatif yönlü etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum kurum personelinin işten ayrılma niyetinin, personelin kuruma karşı duyacağı duygusal ve normatif bağlılık düzeyinin artırılması ile azalacağı öngörülebilir. Devam bağlılığı açısından yapılan analiz neticesinde modelin anlamsız olduğu görülmüştür. Bu durum örneklem kitlesinde personelin zorunlu olarak işe devamının sağlanmasına karşın, işten ayrılma niyetini açıklayamadığı görülmektedir.

Elde edilen sonuçlar ışığında sosyal yardım faaliyeti yürüten Sydv personelinin kurumlarına karşı duyacağı bağlılık düzeyi önemli bir unsurdur. Personelin yaşadığı sıkıntılar ve problemlerini asgari düzeye indirgeyerek duygusal ve normatif bağlılık düzeyini artırması sağlanmalıdır. Elde edilen bağlılık düzeyi ile personelin işten ayrılma niyetini aza indirgenmiş olacaktır. Sağlanan bu durum işçi ve işveren açısından pek çok olumlu sonuca etki edeceği öngörülebilir.

## Kaynakça

- Arı, G. S., Bal, H. ve Bal, E. Ç. (2010), "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3, pp. 143-166.
- Allen Natalie J. and Meyer John P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", Journal of Occupational Psychology, Vol: 63, pp. 1-18
- Avcı, N. ve Küçükusta,D.( 2009), "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki",Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20(1), pp. 33-44.



- Cammann, C., M. Fichman, D. Jenkins ve J. Klesh. "Michigan Organizational Assessment Questionnaire", University of Michigan, Ann Arbor, Michigan 1979.
- Coleman Daniel F.,Gregory P. Irving ve Christine L. Cooper (1999), "AnotherLook At TheLocus Of Control- OrganizationalCommitmentRelationship: ItDepends On The Form Of Commitment", Journal Of OrganizationalBehavior, 20, pp.995-1001.
- Duman, Y. F. (2014), "T.C. Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü İç Denetim Birim Başkanlığı Danışmanlık Raporu" (1-16)
- Meyer, J. P. ve Allen, N.J. (1997), "Commitment in theWorkplace: Theory, Research, and Application ThousandOaks, California: Sage Publications.
- O'Reilly, C. Ve Chatman, J. (1986) "OrganizationalCommitmentandPsychologicalAttachment: TheEffects of Compliance, Identification, andInternalization on ProsocialBehavior", Journal of AppliedPsychology, 71 (3), pp. 492-499.
- Örücü, E. ve Özafşarlığolu, S. (2013), "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", 10(23), pp. 335-358.
- Özdemir, H. ve Yaylı, A. (2014), Çalışanın örgütsel Bağlılığını, performansı ve işte ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, Journal Of RecreationAndTourismResearch (Jrtr), 1(1), pp. 48-58.
- Özdevecioğlu, M. (2004), "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", Amme İdaresi Dergisi, 37(4), pp. 97-115.
- Rusbult, C.E.,Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous A.G. III (1988), "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, LoyaltyandNeglect: An Integrative Model of ResponsestoDeclineJobSatisfaction", Academy of Management Journal, 31(3), pp. 599-627.
- Sabuncuoğlu, E.T., (2007), "Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Ege Akademik Bakış Dergisi, 7(2), pp. 614-636.
- Wiener, Yoash (1982), "Commitment in Organizations: A NormativeView", The Academy of Management Review, 7( 3), pp 418-428.
- Zangaro, G. (2001). OrganizationalCommitment: A Concept Analysis. Nursing Forum, 36(2), pp. 14-21.



## 20. OTURUM

### “İŞTEN AYRILMA NİYETİ”

**İlk Yöneticinin Çalışanı Baltalamasının Öz Yeterlilik ve İşten Ayrılma Niyeti ile**

**İlişkisi: Yetkin Yöneticilerin Baltalayıcı Davranışları Daha mı Zararlı?**

Yrd. Doç. Dr. Gökhan Karagonlar, Yrd. Doç. Dr. Engin Bağış Öztürk, Prof. Dr. Ömür N.

T. Özmen

**İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık**

**Rolü**

Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza İnce, Doç. Dr. Onur Balkan, Yrd. Doç. Dr. Ahmet Emin Serin

**İş Yeri Arkadaşlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Üniversite**

**Çalışanları Üzerine Bir Uygulama**

Doç. Dr. Özlem Çetinkaya Bozkurt, Yrd. Doç. Dr. Esra B. Bulgurcu Gürel, Yrd. Doç. Dr.

Ali Murat Alparslan

## İLK YÖNETİCİNİN ÇALIŞANI BALTALAMASININ ÖZ YETERLİLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ: YETKİN YÖNETİCİLERİN BALTALAYICI DAVRANIŞLARI DAHA MI ZARARLI?

**Yrd. Doç. Dr. Gökhan Karagonlar**

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, gokhan.karagonlar@deu.edu.tr

**Yrd. Doç Dr. Engin Bağış Öztürk**

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, engin.ozturk@deu.edu.tr

**Prof. Dr. Ömür N. T. Özmen**

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, omur.ozmen@deu.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışma, ilk yönetici tarafından baltalanma ile çalışanın işle ilgili öz yeterliliği arasındaki olumsuz ilişkide ilk yöneticinin algılanan profesyonel yetkinliğinin biçimlendirici etkisini ve bu biçimlendirici etkinin işten ayrılma niyeti bakımından sonuçlarını incelemektedir. Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir sağlık kuruluşunun 206 çalışanı üzerinde bir soru formu aracılığıyla test edilen biçimlendirilen aracılık modeli çalışmanın hipotezlerini desteklemektedir. Buna göre, ilk yönetici tarafından baltalanma ile çalışanın öz yeterliliği arasındaki olumsuz ilişki sadece ilk yöneticinin profesyonel yetkinliği yüksek olduğunda mevcuttur. Dahası, ilk yönetici baltalaması X ilk yönetici yetkinliğinin bu etkileşimli etkisi öz yeterlilik aracılığıyla çalışanın işten ayrılma niyetine uzanmaktadır. Dolayısıyla bu bulgular, yetkin yöneticilerden gelen baltalayıcı tutum ve davranışların çalışanlara daha fazla zarar verdiğine işaret etmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** İşyeri Şiddeti, İlk Yöneticinin Baltalayıcı Davranışı, Öz yeterlilik, Yönetici Yetkinliği, İşten Ayrılma Niyeti

### 1. Giriş

Bu çalışma, ilk yönetici tarafından baltalanma ile çalışanın işle ilgili öz yeterliliği arasındaki olumsuz ilişkide ilk yöneticinin algılanan profesyonel yetkinliğinin biçimlendirici etkisini ve bu biçimlendirici etkinin işten ayrılma niyeti bakımından sonuçlarını incelemektedir.

Çalışmamız, ilk yönetici tarafından baltalanmanın çalışanın öz yeterliliği ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyeti üzerindeki zararlı etkisini artırıcı bir faktörü (ilk yöneticinin algılanan yetkinliği) inceleyerek bu konudaki sınırlı yazına katkı sağlamaktadır. Lider ve yönetici yetkinliği ile ilgili araştırmalar genel olarak lider ve yöneticilerin yetkinliklerinin olumlu sonuçlarına odaklanmıştır. Örneğin, yönetici yetkinliği etkili liderlik (Hollander, 1978), çalışanlarla iyi ilişkiler (Liden ve ark., 1993), çalışanların değişime açık tutumları (Neves, 2012), çalışanların yüksek güven düzeyi (Mayer ve ark., 1995) ve lidere uyma davranışı (Price ve Garland, 1981) gibi olumlu çıktılar ile ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla, bu çalışmamız yönetici yetkinliğinin zararlı bir etkisini incelemesi bakımından mevcut yazına yeni bir bakış açısı getirmektedir.

### 2. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi

İlk yöneticinin çalışanı baltalaması, bir yöneticinin bilerek ve isteyerek, bir çalışanın kişilerarası ilişkilerini, işteki başarısını ve işyerindeki olumlu imajını yavaş yavaş zedeleyici davranışlarda bulunmasıdır (Duffy vd., 2002, sf. 338). İlk yönetici kaynaklı sosyal baltalamanın çalışan üzerinde olumsuz etkileri olmasına neden olmaktadır (Nahum-Shani vd., 2014). Örneğin, Duffy vd. (2002) ilk yönetici tarafından baltalanma ile çalışanın öz yeterliliği arasında olumsuz bir ilişki bulmuşlardır. Çünkü Bandura'ya (1977; 1997) göre birey, belirli bir alanda (örneğin, işte) öz yeterlilik değerlendirmesi yaparken performansı ile ilgili başkalarından aldığı sosyal geri bildirimi kullanır. Dolayısıyla yöneticinin olumsuz geribildirimi olarak algılanan baltalama davranışı çalışanın öz yeterliliğini olumsuz etkilemektedir.

Ancak ilk yönetici tarafından baltalanma ve öz yeterlilik arasındaki olumsuz ilişki çalışanın ilk yöneticinin profesyonel yetkinliğine dair algısına bağlı olarak değişebilir. Hem ikna yazını (bakınız; Pornpitakpan, 2004) hem de güven yazını (bakınız, Mayer ve Davis, 1999) bireyin yetkinliğinin diğer insanların bireyle ilgili güvenilirlik algısını olumlu etkilediğine işaret etmektedir. Buna göre, yetkin olarak algılanan kişiler tavır ve hareketleriyle diğer insanları daha fazla etkilemektedir (Clark ve Evans, 2014). Bu doğrultuda, ilk yöneticinin yetkinliği arttıkça, çalışanlar ilk yönetici tarafından

sergilenen baltalayıcı tutum ve davranışları öz yeterlilik değerlendirmelerinde daha güvenilir bir sosyal geribildirim olarak görecektir. Dolayısıyla, şu hipoteze ulaşılabilir:

*Hipotez 1: Çalışanın ilk yöneticinin yetkinliğine dair algısı ilk yöneticinin çalışanı baltalaması ve çalışanın öz yeterliliği arasındaki olumsuz ilişkiyi güçlendirir.*

Yazında, ilk yönetici tarafından baltalanmanın çalışanın işten ayrılma niyeti ile olumlu ilişkili olduğu ve bu ilişkinin çeşitli psikolojik süreçler aracılığıyla gerçekleşen dolaylı bir ilişki olabileceği ortaya koyulmuştur (Greenbaum vd., 2015; Kammeyer-Mueller vd., 2012). İlk yönetici tarafından baltalanma ve işten ayrılma niyeti ilişkisine öz yeterlilik aracılık edebilir. Bu bağlamda, öz yeterliliğin ilk yönetici tarafından baltalanma ile işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi ilk yöneticinin yetkinliği tarafından biçimlendirilecektir. Diğer bir ifadeyle, ilk yöneticinin yetkinliği yüksek olduğunda ilk yönetici tarafından baltalanma öz yeterliliği daha çok azaltacak ve dolayısıyla işten ayrılma niyeti daha çok artacaktır. Buna karşın, ilk yöneticinin yetkinliği düşük olduğunda ilk yönetici tarafından baltalanma öz yeterlilikte daha küçük bir azalışa yol açacak ve bu nedenle işten ayrılma niyetinde daha küçük bir artış olacaktır.

*Hipotez 2: Öz yeterlilik ilk yönetici tarafından baltalanma x ilk yöneticinin yetkinliği etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.*

### 3. Araştırmanın Yöntemi ve Bulgular

Veriler Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir sağlık kuruluşunun 206 çalışanından bir soru formu aracılığıyla toplanmıştır. Katılımcıların 156'sı (%76) kadındır. 148 katılımcı (%72) sağlık personeli olarak görev yapmakta, geri kalan 58 kişi (%28) ise idari işlerde çalışmaktadır. Katılımcıların kurumdaki kıdemi ortalama 3,5 yıldır. Hipotezleri test etmek için aşağıdaki 4 kavram ifade edildiği şekilde ölçülmüştür.

**İlk yöneticinin çalışanı baltalaması** (Cronbach's  $\alpha = ,86$ ). Çalışanların ilk yöneticilerinin kendilerini ne sıklıkla bilerek ve isteyerek baltaladığına dair algıları Duffy ve ark.'nin (2002) geliştirdiği 5 madde ile beşli bir frekans ölçeği kullanılarak (1 = Hiçbir zaman, 5 = Her gün) ölçülmüştür.

**İlk yöneticinin yetkinliği** (Cronbach's  $\alpha = ,92$ ). Çalışanların ilk yöneticilerinin yetkinliklerine dair algıları Liden ve Maslyn (1998)'in çoklu lider-üye etkileşimi ölçüm aracının 3 maddeden oluşan ilk yöneticiye mesleki saygı boyutu ile ölçülmüştür. Ölçüm 5'li Likert ölçeği (1 = Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) kullanılarak yapılmıştır.

**Öz yeterlilik** (Cronbach's  $\alpha = ,71$ ). Çalışanların öz yeterlilik algıları Rigotti ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ve 6 maddeden oluşan mesleki öz yeterlilik ölçüm aracı ile 5'li bir ölçek üzerinde (1=Hiç doğru değil; 5 = Kesinlikle Doğru) ölçümlenmiştir.

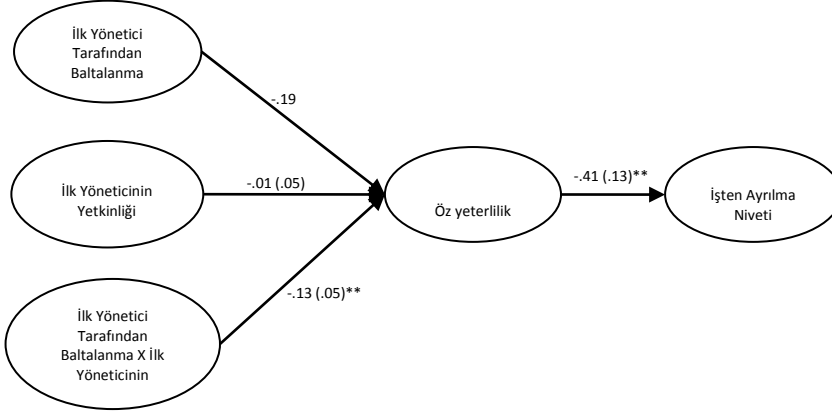
**İşten ayrılma niyeti** (Cronbach's  $\alpha = ,83$ ). Çalışanın işten ayrılma niyeti literatürden uyarlanan dört maddeyle ölçülmüştür (Cohen, 1999; Wayne ve ark., 1997). Ölçüm 5'li Likert ölçeği (1 = Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) kullanılarak yapılmıştır.

Bu değişkenlerin ayırıcılığı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş ve en iyi ki-kare değeri ve uyum endeksleri varsayılan dört faktörlü modele aittir (Ki-kare = 269,13,  $sd=129$ ,  $p<,05$ ; CFI = ,91; RMSEA = ,07).

Hipotez 1'de öne sürülen etkileşim etkisi Marsh vd. (2004) tarafından yapısal eşitlik modellerinde etkileşimli (SEM) etkileri test etmek üzere önerilen yöntem ile test edilmiştir. Geçmiş yazınla uyumlu olarak ilk yönetici tarafından baltalanma ile çalışanın öz yeterlilik algısı arasında olumsuz bir ilişki gözlenmiştir (Beta = -,19, Standart Hata = ,09,  $p < ,05$ ). Bu temel etkinin ötesinde, hipotez 1'de sınanan ilk yönetici tarafından baltalanma x ilk yöneticinin yetkinliği etkileşim terimi ile öz yeterlilik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Beta = -0,13, Standart Hata = 0,05,  $p < 0,01$ ). Basit eğitim analizleri, ilk yönetici tarafından baltalanma ile öz yeterlilik arasındaki olumsuz ilişkinin ilk yöneticinin çalışan tarafından algılanan mesleki yetkinliği yüksek (+1 standart sapma) olduğunda istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir ( $B = -0,33$ , Standard Hata = 0,13,  $p < 0,05$ ). Ancak, ilk yöneticinin çalışan tarafından algılanan mesleki yetkinliği düşük (-1 standart sapma) olduğunda bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $B = -0,06$ , Standard Hata = 0,06,  $p > 0,05$ ). Bu bulgu Hipotez 1'i desteklemektedir.

Hipotez 2'de ise ilk yönetici tarafından baltalanma x ilk yöneticinin yetkinliği etkileşim etkisinin işten ayrılma niyetine öz yeterlilik aracılığı ile olan etkisi *bootstrap yöntemi ile test edilmiş* ve etki anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu Hipotez 2'yi desteklemektedir Değişkenler arası yapısal eşitlik analizi Şekil 1'de sunulmaktadır.

Şekil 1: Test edilen yapısal model



Notlar: Standardize olmayan Beta değerleri gösterilmekte olup parantez içerisindeki değerler beta terimlerinin standart hatasını ifade etmektedir. Şekli basitleştirmek için bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkileri ve kontrol değişkenlerinin içsel değişkenler üzerindeki etkileri şekil üzerinde gösterilmemektedir.

\*  $p < ,05$  (çift kuyruklu) \*\*  $p < ,01$  (çift kuyruklu)

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Bu bulguların hem lider yetkinliği hem de sosyal baltalama yazını bakımından önemli sonuçları vardır. Daha önceki çalışmalar (örn.; Hollander, 1978, Liden vd., 1993, Neves, 2012, Mayer vd., 1995), lider ve yönetici yetkinliği ile ilgili araştırmalar genel olarak lider ve yöneticilerin yetkinliklerinin olumlu sonuçlarına odaklanmışlardır. Ancak, bu çalışmamız yönetici yetkinliğinin zararlı bir etkisinin de olabileceğini göstermesi bakımından mevcut yazına yeni bir bakış açısı getirmektedir.

Geçmiş yazına (Duffy vd., 2002) bir katkı olarak ilk yöneticinin çalışanı baltalayıcı tutum ve davranışlarının çalışanın öz yeterliliğini her durumda etkilemeyebileceğini göstermektedir. Bulgularımıza göre, çalışanın öz yeterliliği baltalamadan, yalnızca çalışan ilk yöneticinin profesyonel yetkinliğini yüksek gördüğünde etkilenmektedir. Buna göre, çalışanların yetkin bir ilk yöneticinin baltalayıcı tutum ve davranışlarının sebebini kendilerine atfetmeye daha eğilimli olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, bu çalışma yalnızca ilk yöneticinin çalışanca algılanan mesleki yetkinliğinin yüksek olması durumunda ilk yönetici tarafından sergilenen baltalayıcı tutum ve davranışlar ile çalışanın öz yeterliliği arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ve bunun işten ayrılma niyeti bakımından zararlı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

#### Kaynakça

- Bandura, A. (1977), "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, Cilt 84, 191.
- Clark, J. K., Evans, A. T. (2014), "Source Credibility and Persuasion The Role of Message Position in Self-Validation", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Cilt 40, 1024-1036.
- Cohen, A. (1999), "Turnover among professionals: A longitudinal study of American lawyers", *Human Resource Management*, Cilt 38, 61-76.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Pagon, M. (2002), "Social undermining in the workplace", *Academy of Management Journal*, Cilt 45, 331-351.
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Piccolo, R. F. (2015), "When Leaders Fail to "Walk the Talk" Supervisor Undermining and Perceptions of Leader Hypocrisy", *Journal of Management*, 41(3), 929-956.
- Hollander, E. P. (1978), *Leadership Dynamics: A Practical Guide To Effective Relationships*. New York: Free Press.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., Song, Z. (2012), "Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days", *Academy of Management Journal*, Cilt 56, 11014-1124.
- Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998), "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development", *Journal of Management*, Cilt 24, 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Stilwell, D. (1993), "A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 78, 662-674.

- Marsh, H. W., Wen, Z., Hau, K. T. (2004), "Structural equation models of latent interactions: evaluation of alternative estimation strategies and indicator construction", *Psychological Methods*, Cilt 9, 275-300.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. (1999), "The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 84, 123-16.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995), "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, Cilt 20, 709-734.
- Nahum-Shani, I., Henderson, M. M., Lim, S., Vinokur, A. D. (2014), "Supervisor support: Does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining?", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 99, 484-503.
- Neves, P. (2012), "Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance", *The Leadership Quarterly*, Cilt 23, 965-976.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Schuler, R. S. (1983), "Leader expertise as a moderator of the effects of instrumental and supportive leader behaviors", *Journal of Management*, Cilt 9, 173-185.
- Pornpitakpan, C. (2004), "The persuasiveness of source credibility: A critical review of five decades' evidence", *Journal of Applied Social Psychology*, Cilt 34, 243-281.
- Price, K. H., Garland, H. (1981), "Compliance with a leader's suggestions as a function of perceived leader/member competence and potential reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 66, 329.
- Rigotti, T., Schyns, B., Mohr, G. (2008), "A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries", *Journal of Career Assessment*, Cilt 16, 238-255.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C. (1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, Cilt 40, 82-111.

## İŞ TATMİNİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ARACILIK ROLÜ

**Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza İnce**

Cumhuriyet Üniversitesi, arince@cumhuriyet.edu.tr

**Doç. Dr. Onur Balkan**

İnönü Üniversitesi, monurbalkan@gmail.com

**Yrd. Doç. Dr. Ahmet Emin Serin**

İnönü Üniversitesi, eminserin@hotmail.com

### Özet

Bu çalışmada; iş tatmininin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılarak, yönetici desteğinin bu ilişkideki aracılık rolü incelenmiştir. Çalışanların iş tatmininin, onların işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif yönde bir etkisinin olabileceği ve çalışanlar tarafından algılanan yönetici desteğinin bu etkileşimde bir aracılık rolünün bulunabileceği öngörülmüştür. Çalışma bir tekstil firmasının üretim tesisinde görev yapan 270 iş göreni üzerine yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, iş tatmininin, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği; iş tatmininin, işten ayrılma niyetine olan etkisi üzerinde yönetici desteğinin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** İş Tatmini, Yönetici Desteği, İşten Ayrılma Niyeti.

### 1. Giriş

Stratejik bir kaynak olan insan unsurunun, işletmeye kazandırılması, etkin ve verimli kullanılması ve elde tutulması, işletme yönetiminin en önemli konuları arasında yer alır. İnsan kaynağından azami ölçüde yararlanmak, işinden memnun olan işgörenleri daha uzun süre işletmede tutmakla mümkündür. Bu noktada çalışanın, işinden ne derece memnun olduğu ve yaptığı işten ne kadar haz duyduğuna dair olumlu duygusal değerlendirmesi olarak tanımlanan iş tatmini (Spector, 1997) ile çalışanların mevcut iş koşullarından duymuş oldukları memnuniyetsizlik dolayısıyla işlerinden ayrılmayı düşünceleri olarak ifade edilen işten ayrılma niyeti (Cho vd., 2009) arasındaki ilişki önem kazanmaktadır.

İş tatminsizliği, işten ayrılma niyetini etkileyen değişkenlerden biridir ancak tek değişken değildir. Yöneticilerinin çalışanların refahı ile ilgilenerek onların katkılarına değer vermesine ilişkin çalışanların genel algılamaları (Kottke ve Sharafinski, 1988) olarak ifade edilen yönetici desteğinin de işten ayrılma niyetini önemli derecede etkileyebildiği farklı çalışmalarda görülmüştür (Newman vd., 2011; Choi vd., 2012; Gillet vd., 2013). Ancak iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde, yönetici desteğinin rolünün ne olabileceğine dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. Buradan hareketle bu çalışmada; iş tatmininin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılarak, yönetici desteğinin bu ilişkideki aracılık rolü incelenmek istenmiştir. Çalışanların iş tatmininin, onların işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif yönde bir etkisinin olabileceği ve çalışanlar tarafından algılanan yönetici desteğinin bu etkileşimde bir aracılık rolünün bulunabileceği öngörülmüştür. Bu öngörülerini araştırmak için Sivas'ta 552 çalışanı olan bir tekstil firmasında iş tatmini, yönetici desteği, işten ayrılma niyeti konularındaki ölçekleri ve katılımcıların demografik verilerini belirlemeyi amaçlayan soruları, içeren bir anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasına, işgörenlerin yarıya yakın bir kısmı (270) katılmış ve anketlerden 259 adedi değerlendirmeye alınmıştır.

Elde edilen verilerin tanımlayıcı istatistikleri, güvenirlik değerleri, değişkenler arası ilişkileri, analiz edilmiş ve hiyerarşik regresyon sonuçları ortaya konmuştur. Yapılan analizler sonucunda, iş tatmininin, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği; iş tatmininin, işten ayrılma niyetine olan etkisi üzerinde yönetici desteğinin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

### 2. Kuramsal çerçeve

#### 2.1. İş tatmini

Çalışanın işinden ne ölçüde memnun olduğuna ve işinden ne kadar haz duyduğuna dair olumlu duygusal değerlendirmesi iş tatmini olarak tanımlanır (Locke ve Schweiger, 1979; Spector, 1997). İş tatmini işletmeler açısından oldukça önemli bir konudur. İşinden tatmin olan çalışanlardan oluşan işletmelerin işinden tatmin olmayan çalışanların bulunduğu işletmelerden daha etkin olduklarını (Judge vd., 2001) ve iş tatmini yüksek çalışanların uzun süre işletmede kaldıkları ve devamsızlık



oranlarının düşük olduğunu (Shalley vd., 2000) yapılan çalışmalar göstermiştir. İş tatmini, çalışanın işi konusundaki bireysel değerlendirmelerinin bir sonucudur denilebilir. Çalışanların değerlendirmelerini etkileyen unsurları bireysel ve örgütsel koşullar olarak ikiye ayırmak mümkündür. Çalışanın kişiliği, duygu ve düşünce dünyası, ihtiyaçları, tatmin düzeyini etkileyebileceği gibi iş ortamındaki çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin tutumları, ücret ve terfi durumu gibi iş ile ilgili koşullar da etkili olur. İş tatmininin önemini kavramış olan işletmeler bu koşullar üzerinde üzerine yoğunlaşarak iş tatminini sağlama konusunda büyük çaba sarf etmektedirler (Wright, 2001).

## **2.2. Yönetici desteği**

İşletmenin başarısı, çalışanlarının yeteneklerini üst düzeyde kullanabilmesinin yanında çalışanlarını örgüte bağlama noktasında geliştirdiği araçlara da bağlıdır (Cropanzano vd., 1997). Bu araçların en önemlilerinden bir tanesi de kuşkusuz yönetici desteğidir. Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlarının refahı ile ilgilenerek onların katkılarına değer vermesi hakkındaki çalışanlar tarafından geliştirilen genel görüşlerdir (Kottke ve Sharafinski, 1988). İşletmenin bir temsilcisi olarak yönetici, gerek örgütsel kaygılarla gerekse başka kaygılarla, çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarında yardıma ihtiyaçları olup olmadığını düzenli olarak sormak, çalışma grupları oluşturmada karar verirken adil metotlar kullanarak gerektiğinde çalışanlara yardım etmek için kuralları esnetmek suretiyle çalışanlarını destekleyebilirler.

İş gören devir hızı arttığında üst yönetimin kararları ve örgütsel politikalar destekleyici olarak algılanmadığında bu eksikliklerin yönetici desteği ile karşılanması mümkündür. Böylelikle ortaya çıkan yönetici desteği, çalışanların refahını sağlamada önemli bir rol oynar ve onları kurumda tutma noktasında başarılı olabilir.

## **2.3 İşten ayrılma niyeti**

İşten ayrılma niyeti, çalışanların kasıtlı ve bilinçli olarak düşük performans sergilemeleri ve işletmeyi terk etme eğiliminde olmalarıdır (Tett ve Meyer, 1993). Başka bir ifade ile bireylerin mevcut işlerinden ayrılma ve yeni bir iş arama isteklerinin psikolojik bir eğilimidir. İşten ayrılma niyeti çalışan işinden tatmin olmadığında bir vazgeçme, geri çekilme davranışdır ve gerçek devamsızlığın bir ön belirtisidir. Çalışan işinden tatmin olmadığında; kendisinde işten ayrılma düşüncesi oluşmakta sonrasında çalışanın mevcut işiyle diğer işleri karşılaştırma ve bir değerlendirme yapmakta; en sonda ise çalışan işinden ayrılabilir (Adier ve Skov, 1985). İşten ayrılma ise örgütsel olaylar, çalışma koşulları, örgüt içinde çalışan tutumlarını etkileyen psikolojik faktörlerin bir sonucu ve bireyin gönüllü olarak işinden ayrılmasıdır. Yapılan bir literatür incelemesinde işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir (Schwepker, 2001). Kısaca işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının en güçlü belirtisidir (Tett ve Meyer, 1993). Öyle ise işletmelerin işten ayrılma niyetini etkileyen unsurları belirlemeleri ve gerekli tedbirleri alarak işten ayrılma davranışlarının önüne geçmeye çalışmalarını kendileri açısından çok anlamlı bir yaklaşım olarak değerlendirmek gerekir.

## **2.4. Değişkenler arası ilişkiler**

Bulundukları işletmede beklentileri karşılandığında, kendilerini huzurlu hissettiklerinde, kısaca yaptıkları işten memnun olduklarında; çalışanların işlerine devam ettikleri ve işten ayrılma niyetlerinde azalma olduğu (Peterson ve Luthans, 2003) aksi halde işlerinden ayrılma niyeti taşıdıkları ya da işlerinden ayrıldıkları (Wright ve Cropanzano, 1998; Chiu ve Tsai, 2006) çok sayıda çalışmada ortaya konmuştur.

İşinden tatmin olan çalışanlardan oluşan işletmelerin işinden tatmin olmayan çalışanların bulunduğu işletmelerden daha etkin olduklarını (Judge vd., 2001) ve iş tatmini yüksek çalışanların uzun süre işletmede kaldıkları ve devamsızlık oranlarının düşük olduğunu (Shalley vd., 2000) yapılan çalışmalar göstermiştir.

Yönetici desteğinin ise işten ayrılmaya önemli etkisinin olduğu tespit edilmiş (Payne ve Huffman, 2005) ve Eisenberger vd. (2002) ise yönetici desteği ile işten ayrılma davranışı arasında negatif yönde ilişki olduğunu saptamışlardır. Çalışanların işten ayrılma kararında yöneticilerin doğrudan yada majör rol oynadığını gösteren kanıtlar bulunmaktadır (Griffeth vd., 2000; Maertz vd., 2007).

Ancak iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde, yönetici desteğinin rolünün ne olabileceğine dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. Buradan hareketle bu çalışmada; iş tatmininin, işten

ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılarak, yönetici desteğinin bu ilişkideki aracılık rolü incelenmek istenmiştir

### 3. Yöntem

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini 270 çalışandır. Ancak anketlerin 11 adedi eksik veya hatalı doldurma yüzünden örneklemden çıkarılmıştır. Toplam 259 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Katılımcıların yaş ortalamaları 27,28 (ss=0,478) olup yaşları 25 ile 45 arasında değişmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %90'ı kadın, %10'u ise erkektir. Araştırmaya katılan çalışanların %58,7' si evli, %41,3' ü bekârdır. Katılımcıların %81,9'u lise, %12,4'ü yüksek okul, %5,8' i ise üniversite mezunudur. Ortalama çalışma süresi % 71 ile 0-5 yıl arası aralığında yoğunlaşmıştır.

#### 3.2. Ölçekler

Verilerin toplanmasında, demografik bilgiler formu dışında, çalışanların iş tatmini, yönetici desteği algısı ve işten ayrılma niyetini belirlemek amacıyla üç ayrı ölçekten yararlanılmıştır. İş tatminini ölçmek için Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Sun (2002) tarafından Türkçeye çevirisi yapılan ölçekten yararlanılmıştır. Yönetici desteğini ölçmek amacı ile Karasek vd. (1985) tarafından geliştirilen ve Kula (2011) tarafından uyarlanan ölçek kullanılırken işten ayrılma niyetini ölçmek amacı ile Wayne vd. (1997) tarafından geliştirilen ve Küçükusta (2007) tarafından uyarlanan ölçekten faydalanılmıştır.

### 4. Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların iş memnuniyeti puan ortalamaları 3,22 (ss = 0,775)'tir. Sorular arasında en yüksek ortalama 3,93 ile "mesai arkadaşlarımı severim" maddesi, en düşük ortalama ise 2,11 ile "yaptığım iş karşılığında iyi bir ücret aldığımı düşünüyorum" maddeleri olmuştur. Bu sonuçlar bize işletmede genel anlamda yapılan işten duyulan orta seviyede bir memnuniyeti gösterdiğini söyleyebiliriz. Çalışma ortamında iş arkadaşlığının yüksek seviyede olduğunu, beraberinde yüksek seviyede bir dayanışmanın var olduğunu söyleyebiliriz. Aynı zamanda işletmede çalışanların yaptıkları işin karşılığını alamadıklarına dair bir kanı oluştuğunu ve yöneticilerin ücret ve pririm sistemleri üzerinde revize yapmalarının bu olguyu gidermede etkili bir rol oynayacağını söyleyebiliriz.

**Tablo 1: İş tatmini**

|                                                                                                      | Ort         | Ss    | Varyans |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|---------|
| Yaptığım iş karşılığında iyi bir ücret aldığımı düşünüyorum.                                         | 2,11        | 1,259 | 1,585   |
| Emrinde çalıştığım amirim, yaptığımız işlerde yeterince iyidir.                                      | 3,45        | 1,220 | 1,489   |
| Verilen bir işi iyi yaptığımda, bununla ilgili hak ettiğim takdiri görürüm.                          | 2,75        | 1,331 | 1,772   |
| Mesai arkadaşlarımı severim.                                                                         | <b>3,93</b> | 1,207 | 1,457   |
| Çalıştığım işyerinde, kurum içi iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.                                 | 3,17        | 1,273 | 1,620   |
| İşyerimde sunulan imkânların en az diğer kurumların sunduğu imkânlar kadar iyi olduğunu düşünüyorum. | 3,57        | 1,278 | 1,633   |
| İşyerimde bana verilen görevleri zevkle yaparım.                                                     | 3,62        | 1,281 | 1,640   |
| İş yerindeki kural ve düzenlemeler, verilen görevleri daha iyi bir şekilde yapmamı sağlar.           | 3,61        | 1,241 | 1,540   |
| Yaptıkları işlerde başarılı olanlar, işle ilgili daha iyi pozisyonlarda görevlendirilirler.          | 2,80        | 1,424 | 2,027   |
| İşstat                                                                                               | 3,22        | ,775  | ,601    |

Tablo 2'de işten ayrılma niyeti faktörünün ortalamaları bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre genel ortalama 2,49 ss 1,025 olarak görülmüştür. Sorular arasında en yüksek ortalama 2,63 ile "daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım." Maddesi, en düşük ortalama ise 2,26 ile "ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum." maddeleri olmuştur. Bu sonuçlar bize çalışanların hâlihazırda işgal ettikleri pozisyonlardan memnun olmadıklarını ancak piyasadaki durum nedeniyle yeni bir iş bulmadan var olandan vazgeçmeyi düşünmediklerini yani risk almaya gönüllü olmadıklarını göstermektedir.

**Tablo 2: İşten ayrılma niyeti**

|                                                   | Ort   | Ss    | Varyans |
|---------------------------------------------------|-------|-------|---------|
| Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum          | 2,26  | 1,291 | 1,667   |
| Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım | 2,63  | 1,387 | 1,924   |
| Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum           | 2,61  | 1,309 | 1,713   |
| Ayrılın                                           | 2,499 | 1,025 | 1,052   |

Tablo 3'te ise yönetici desteği faktörünün ortalamaları bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre genel ortalama 3,02 ss 0,986 olarak görülmüştür. Sorular arasında en yüksek ortalama 3,42 ile "amirim,

yapılan işlerin ekip çalışması ile yapılmasını sağlamak konusunda başarılıdır.” maddesi, en düşük ortalama ise 2,74 ile “amirim, yaptığım iyi işler için beni takdir eder.” maddeleri olmuştur. Bu sonuçlar bize yöneticilerin takım kurup yönetme konusunda başarılı olduğunu ve aynı zamanda yöneticilerin çalışanları takdir etme konusunda daha titiz davranmaları gerektiğini göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlar üzerinde daha faklı motivasyon faktörleri üzerine yoğunlaşmaları gerektiği söylenebilir.

**Tablo 3: Yönetici desteği**

|                                                                                        | Ort    | Ss     | Varyans |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|
| Amirim, emrinde çalışanların işyerindeki huzur ve mutluluğu ile yakından ilgilidir.    | 2,88   | 1,390  | 1,932   |
| Amirim, iş ile ilgili görüş ve düşüncelerimi dikkate alır.                             | 2,91   | 1,364  | 1,860   |
| Amirim, işlerin yapılmasına yardımcı olur                                              | 3,32   | 1,333  | 1,777   |
| Amirim, yapılan işlerin ekip çalışması ile yapılmasını sağlamak konusunda başarılıdır. | 3,42   | 3,267  | 10,672  |
| Amirim, yaptığım iyi işler için beni takdir eder.                                      | 2,74   | 1,347  | 1,815   |
| Amirim, küçük şeyleri bile eleştirir                                                   | 2,87   | 1,289  | 1,662   |
| Amirim, herhangi bir problem ile karşılaştığımda bana destek verir.                    | 3,06   | 1,388  | 1,926   |
| Yondes                                                                                 | 3,0298 | ,98649 | ,973    |

Araştırma değişkenlerine ait boyut ortalamaları ve standart sapmaları ile korelasyon analizi bulguları Tablo 4’te sunulmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini ile yönetsel destek arasında pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca işten ayrılma niyeti ile yönetsel desteğin negatif ilişkisi içinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 4: Boyutlar arası korelasyonlar, güvenilirlik katsayıları ve betimleyici istatistikler**

| Boyut                   | Ort. | s.s. | 1      | 2      | 3     |
|-------------------------|------|------|--------|--------|-------|
| 1. İş tatmini           | 3,22 | 0,77 | (.78)  |        |       |
| 2. İşten ayrılma niyeti | 2,49 | 1,02 | -.20** | (.68)  |       |
| 3. Yönetici desteği     | 3,02 | 0,98 | .58**  | -.149* | (.72) |

Not: Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

\* p<.05; \*\*\* p<.001; n=(259)

Çalışmada iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisi ve yönetici desteğinin aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaçla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5’te sunulmuştur. Regresyon analizinde, aracılık ilişkisini ispat etmek için birtakım koşulların sağlanması gerekmektedir (Şeşen ve Meydan, 2011). Bunlar;

- Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişken bağımsız değişkenle beraber regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerken, ara değişkenin de bağımsız değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.

İlk olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Tablo-5’te görüleceği üzere iş tatmini ( $\beta = -.209$ ,  $p < .001$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde beklendiği üzere negatif etkili faktör olarak gözükmektedir.

**Tablo 5: Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları**

|            | İşten ayrılma niyeti |              |
|------------|----------------------|--------------|
|            | B                    | $\Delta r^2$ |
|            |                      | .044         |
| İş tatmini | -.209**              |              |
| F          |                      | 11,750**     |

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05

İkinci adımda bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 6’da görüleceği üzere iş tatmini ( $\beta = -.058$ ,  $p < .05$ ) yönetici desteği üzerinde pozitif etkili faktör olarak gözükmektedir.

**Tablo 6: Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları**

| Yönetici desteği |              |
|------------------|--------------|
| B                | $\Delta r^2$ |
|                  | .034         |

|                          |          |
|--------------------------|----------|
| İş tatmini               | .058*    |
| F                        | 135,614* |
| ***p<,001 **p<,01 *p<,05 |          |

Son olarak iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve yönetici desteğinin rolünü test etmek üzere 2 aşamalı model oluşturularak regresyon analizi yapılmıştır. Analizde öncelikle iş tatmini faktörü birinci adımda denkleme dâhil edilerek, etkileri kontrol altına alınmıştır. Daha sonra ikinci adımda, yönetici desteği değişkeninin etkileri ölçülmüştür. Elde edilen bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7: Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları**

|                                |  | İşten ayrılma niyeti |                 |
|--------------------------------|--|----------------------|-----------------|
|                                |  | B                    | Δr <sup>2</sup> |
| <b>Adım 1</b>                  |  |                      | .04             |
| İş tatmini                     |  | -.209**              |                 |
| F                              |  |                      | 11,750**        |
| <b>Adım 2</b>                  |  |                      | .318            |
| İş tatmini                     |  | -.109**              |                 |
| Yönetici desteği               |  | .570***              |                 |
| F                              |  |                      | 72,582***       |
| ***p<,001    **p<,01    *p<,05 |  |                      |                 |

Tablo-7’de görüleceği üzere işten tatmini tek başına işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkilidir ( $\beta = -.209$ ,  $p < ,01$ ). İkinci aşamada regresyon denklemine yönetici desteği dâhil edildiğinde, yönetici desteğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi devam ederken ( $\beta = .57$ ,  $p < ,001$ ) iş tatmininin ( $\beta = -.109$ ,  $p > ,01$ ) işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisinin anlamlı bir şekilde azaldığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisi üzerinde yönetici desteğinin kısmi aracılık etkisi vardır diyebiliriz.

## 5. Sonuç

Stratejik bir kaynak olan insan unsurunun işinden haz alarak uzun süre işinde kalması işletmeler açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle iş tatmininin nasıl şekillendiği ve nasıl sonuçlanabileceği konusu işletmelerin varlığı ve devamlılığı açısından üzerinde önemle durulması gereken önemli bir konudur. Şüphesiz çalışanların işlerinden haz almalarında ve işyerlerinden ayrılma niyetlerinde etkili olan çok sayıda faktör söz konusudur. Bu çalışmada da çalışanların iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin rolü incelenmiştir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde söz konusu tekstil firmasında iş tatmininin orta düzeyde olduğu; çalışanların işten ayrılma niyetlerine bakıldığında orta düzeyde işten ayrılma niyeti taşıdıkları ancak yeni bir iş bulmadan var olandan vazgeçmeyi düşünmediklerini yani risk almaya gönüllü olmadıkları tespit edilmiş ve çalışanların yönetici desteği algılamalarının ise biraz daha yüksek olduğu görülmüştür.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre ise çalışanların iş tatmini ile yönetsel destek algıları arasında pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkisi olduğu; işten ayrılma niyeti ile yönetsel desteğin negatif ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Aracılık rolünü tespit etmek üzere üç aşamalı regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerin sonucuna göre, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki mevcutken, yönetici desteği denkleme eklendiğinde iş tatmini işten ayrılma niyeti ilişkisi anlamlı bir şekilde azalmıştır. Bu durum yönetici desteğinin bu ilişkide aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Çalışanların iş tatminlerini yükseltip işten ayrılma niyetlerini azaltacak olan etkili faktörlerden birisi, yönetici desteği algılamasıdır. Yönetici desteğinin varlığı, işten ayrılma niyeti, iş tatmini ilişkisini aracı olarak düzenleme etkisine temel oluşturmaktadır.

## Kaynaklar

- Adler, S., Skov, R. B. ve Salvemini, N. J. (1985). "Job characteristics and job satisfaction: When cause becomes consequence", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(2), 266-278.
- Chiu, S.F. ve Tsai, M.C. (2006). "Relationships Among Burnout, Job Involvement And Organizational Citizenship Behavior", *The Journal Of Psychology*, 140(6), pp 517- 530.
- Cho S., Johanson M.M. ve Guchait P., (2009), "Employees Intent To Leave: A Comparison Of Determinants Of Intent To Leave Versus Intent To Stay", *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), pp.374-381.

- Choi, S., Cheong, K. ve Feinberg, R. A. (2012). "Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers", *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(5), 492-516.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A. ve Toth, P. 1997. "The Relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stres", *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp.159–180.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. ve Rhoades, L. (2002). "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention", *Journal of Applied Psychology*, 87, 565–573.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S. ve Fouquereau, E. (2013). "The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S. (2000). "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium", *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. ve Patton, G.K. (2001). "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Quantitative Review", *Psychological Bulletin*. (127-3): 376-407.
- Kottke, J. L. ve Sharafinski, C. E. (1988). "Measuring perceived supervisory and organizational support", *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Kula, S. (2011). *Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members* (Doctoral dissertation, University of Central Florida Orlando, Florida).
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi* (Basılmamış Doktora Tezi).
- Locke, E. A. ve Schweiger, D. M. (1979). "Participation in decision-making: One more look". *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, 265-339.
- Maertz, C. P., Jr., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. ve Allen, D. G. (2007). "The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover", *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059–1075.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Newman, A., Thanacoody, R. ve Hui, W. (2011). "The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: A study of Chinese employees in multinational enterprises", *Personnel Review*, 41(1), 56-72.
- Payne, S. C. ve Huffman, A. H. (2005). "A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover", *Academy of Management Journal*, 48(1), 158-168.
- Peterson, S. ve Luthans, F. (2003). "The Positive Impact And Development Of Hopeful Leaders", *Leadership And Organization Development Journal*, 24(1), pp 26–31.
- Schweperker, C. (2001), "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in Salesforce" *Journal of Business Research*, 54 (1), pp. 39- 52.
- Shalley, C. E., Gilson, L.L. ve Blum, T.C. (2000). "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave", *Academy of Management Journal*. (43-2): 215-223.
- Spector, P.E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, California: Sage Publications.
- Sun, Ö. (2002), *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Tett, R.P. ve Meyer, J.P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings", *Personel Psychology*, 46, pp 259–93.
- Wright, B. E. (2001), "Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11, pp 559-586.
- Wright, T.A. ve Cropanzano R. (1998). "Emotional Exhaustion As A Predictor Of Job Performance And Voluntary Turnover", *J. Appl. Psychol.* 83(3), pp 486-493.

## İŞ YERİ ARKADAŞLIĞININ İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ: ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

**Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Esra B. BULGURCU GÜREL**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

bulrcu\_bulgurcu@yahoo.com

**Yrd. Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

alimurat@mehmetakif.edu.tr

### ÖZET

Araştırmanın amacı; iş yerinde, günlük faaliyetleri esnasında sürekli insanlarla iletişim halinde olan akademik ve idari personelin iş yeri arkadaşlıklarının, iş tatminleri ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi saptamaya çalışmaktır. Mehmet Akif Ersoy ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelden oluşan örneklemde anket yöntemiyle veri toplanmış ve değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre iş arkadaşlarından duyulan tatminin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi ve iş tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisi önemli düzeydedir. İş arkadaşlarından duyulan tatmini güçlü düzeyde açıklayan değişken ise iş arkadaşlarından alınan destektir. Bu sonuçlar bağlamında işyerindeki arkadaşlığın olumlu ve önemli etkisi bu araştırma ile ortaya konmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** İş Yeri Arkadaşlığı, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

### 1. Araştırmanın Sorunsalı

Örgütsel davranış disiplinin önemli ilgi alanlarından birisi olan motivasyon olgusunu, insan ihtiyaçlarını açıklayarak katkı sağlayan Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi", McClelland'ın "başarma ihtiyacı" ve Alderfer'in "varlık/ilgililik/gelişme" modellerinde insanları motive eden ve motivasyonun sürekliliğini sağlayan faktörler arasında sosyal ihtiyaçların önemine ve arkadaşlık olgusuna vurgu yapılmaktadır. Bu kuramsal modellerde, bireyin toplumsal niteliklere sahip olduğu ve bu yüzden ilişki kurma ve bağlılık ihtiyaçlarına gereksinim duyduğu; iş ortamında da, tıpkı özel hayatlarında olduğu gibi başkaları ile birlikte olma, sosyal ilişkiler kurma ve paylaşım ihtiyaçları duydukları ele alınmaktadır (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004, s.381). Mayo ve arkadaşlarının yürüttüğü ünlü Hawthorne araştırmalarında da, çalışanların informal gruplar oluşturduğu ve arkadaşlıklar geliştirdikleri gözlenmiştir. Daha sonraki dönemlerde işyeri arkadaşlığı üzerine odaklanan bazı araştırmalar (Sias vd., 2002; Sias ve Cahill, 1998; McDonald vd., 2010, Sias vd., 2004, Morrison, 2004; Nielsen vd., 2000; Winstead vd., 1995) kuramsal tespitleri destekler niteliktedir. Bu araştırmalar, işyeri arkadaşlıklarının çalışan bağlılığını, iş tatminini, iş performansını, örgütün verimliliğini olumlu etkilediğini; çalışanların ve örgütün hedeflere ulaşmasını desteklediğini, çalışanın örgüte olan güvenini, saygısını artırdığını ve güçlü bir sosyal ilişkinin varlığının çalışanı motive ettiğini gösteren bilimsel kanıtlar ortaya koymuştur.

İş yeri arkadaşlığı genel bir tanımlama ile iş yerinde biçimsel olmayan ve insana dair etkileşimler olarak bilinmektedir. İş ile ilgili olmaktan daha çok insana, kalbe ve duyguya dair ilişkileri içermektedir (Berman vd., 2002: 217).

Araştırmacılar, işyerindeki yakın arkadaşlıkları iş görenlerin hayatlarında bir mutluluk ve motivasyon kaynağı olarak gördüklerini, aynı zamanda sosyal kimlik teorisi bağlamında kişilerin kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak bir düzlem ve yalnızken elde edemeyecekleri bilgilerin kaynağı olarak görmektedirler (Sias ve Cahill, 1998:275). Araştırmalar; işyerindeki çalışanlar arasındaki ilişkilerin iletişimdeki engelleri ortadan kaldırdığını ve örgüt içinde daha hızlı bir iletişimin sağlandığını göstermektedir (Morrison & Nolan, 2008; Bakar & Sheer, 2013, Sias, 2009).

Günümüzde iş yerinde arkadaşlık olgusu yeni bir değişken olarak ölçülmekte ve örgütsel davranış çıktılarına ve örgütsel performansa etkileri incelenmektedir. Araştırmanın amacı; iş yerinde,

günlük faaliyetleri esnasında sürekli insanlarla iletişim halinde olan akademik ve idari personelin iş yeri arkadaşlıklarının, iş tatminleri ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi saptamaya çalışmaktır. Araştırmada bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini araştırarak nedensel bir ilişki modeli kurulmuştur. Araştırmada işyeri arkadaşlığı; iş arkadaşlarından alınan destek, iş arkadaşlarından duyulan tatmin ve arkadaşların birbirlerini kollaması olmak üzere üç boyutta incelenmiş, bağımlı değişken olarak kurgulanan iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ise tek boyutta incelenmiştir. Araştırmanın modeli iş yeri arkadaşlık ilişkilerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti etkisi üzerine kurulmuştur. Bu etkinin üzerinde, olası demografik özelliklerin etkisinin kontrol altında tutulması amacıyla, modele yaş, cinsiyet, unvan, son görev yerindeki çalışma yılı ve toplam çalışma yılı gibi değişkenler de eklenmiştir.

Araştırma modeline göre oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H1:** İş arkadaşlarından alınan destek, iş tatminini pozitif etkilemektedir.

**H2:** İş arkadaşlarından duyulan tatmin, iş tatminini pozitif etkilemektedir.

**H3:** İş arkadaşları arasındaki kollama, iş tatminini pozitif etkilemektedir.

**H4:** İş tatmini işten ayrılma niyetini pozitif etkilemektedir.

## 2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ikincil verilerle birlikte, birincil veriler de kullanılmıştır. Birincil verilere yönelik veri toplama tekniği olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarından İş yeri arkadaşlığı bağımsız değişkeninin boyutlarından birincisi olan iş arkadaşlarından alınan destek boyutunu ölçmek için Caplan vd. (1975) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ömüriş (2014)'in çalışmasında da bu ölçek kullanılmıştır.

İş yeri arkadaşlığı bağımsız değişkeninin boyutlarından ikincisi olan, iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunu ölçmek için Spector (1994) tarafından bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek daha önce Özyer (2010) ve Ömüriş (2014) tarafından kullanılmıştır. İş yeri arkadaşlığı bağımsız değişkeninin boyutlarından üçüncüsü olan, iş arkadaşlarının birbirlerini kollaması boyutunu ölçmek için ise, Ömüriş (2014)'in doktora tezinde kullanmış olduğu, nitel araştırmada elde ettiği veriler ile geliştirmiş olduğu ölçek kullanılmıştır. İş tatminini ölçmek için ise Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen "Minnesota İş Tatmini Ölçeği"nin kısa formu kullanılmıştır. Ölçeğin Kısa formu içsel ve dışsal iş tatmini boyutlarını kapsayan, 20 maddeden oluşan bir ölçektir.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili çalışmalar tarandığında genel olarak kullanılan ölçeğin Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketinin 3 maddeli "işten ayrılma niyeti" ölçeği olduğu görülmektedir. Camman ve arkadaşları (1983) tarafından geliştirildiği belirtilen ölçeği Türkçe'ye uyarlayan Gürbüz ve Bekmezci (2012), ölçeğin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmiştir.

Araştırmanın örneklemini Mehmet Akif Ersoy ve Muğla Sıtkı Koçman üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Araştırmaya başlanmadan önce belirlenen örneklem üzerinde pilot araştırma yapılmış ve ardından ankete son şekli verilerek uygulanmıştır. Tesadüfi örnekleme yoluyla dağıtılan 700 anketin 314 tanesi geri dönmüştür. Bu anketlerden 297 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin ölçüm modelleri bağlamında doğrulayıcı faktör analizleri Lisrel 8.80 yazılımı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Yine aynı program aracılığı ile yapısal eşitlik modellemesi kullanılmış ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki korelasyon ve regresyon analizi sonuçları elde edilmiştir.

## 3. Araştırmanın Katkısı

İşyeri arkadaşlığı, çalışanların özellikle çalıştıkları işletmelerle ilgili tutumları ve işyerilerindeki davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Gerek çalışanlar ve gerekse örgütler üzerindeki bu etkilerinden dolayı iş- işyeri arkadaşlığı kavramı son dönemlerde araştırmacıların ve iş dünyasının ilgisini çekmektedir. Araştırmada işyeri arkadaşlığı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin bir bütün olarak incelenmesi bu çalışmayı değerli kılmaktadır.

## 4. Araştırmanın Analizleri ve Bulguları

Araştırma, Mehmet Akif Ersoy ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde hizmet veren 297 akademik ve idari personeli kapsamaktadır. Katılımcıların % 48.1'i kadın, % 51.9'u erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların % 3.4'ü 24 ve altı, %27.3'ü 25-30, % 22.2'si 31-34, %21.5'i 35-40, % 1.1'i 41-44 yaş aralığındadır. 45 ve üzeri yaş aralığında olanların oranı ise % 11.8'dir. Üniversite

çalışanlarının medeni durumları incelendiğinde; % 62,6'sının evli, % 32'sinin bekar ve % 5,4'ünün de boşanmış oldukları görülmüştür. Katılımcıların %3'ü lise, %5,1'i önlisans, %21,5'i lisans ve %45,1'i ise lisansüstü eğitim düzeyindedir. Araştırmaya katılan idari personel oranı % 27,3'dür. Katılımcıların %72,7 oranındaki akademik personel dağılımında ise; % 27,3'ü araştırma görevlisi, %13,1'i öğretim görevlisi, % 2,7'si okutman ve uzman, % 18,5'i Yrd. Doç. Dr. , % 6,1'i Doç. Dr. ve % 4,7'i Prof. Dr. unvanına sahiptir. Katılımcıların mesleklerindeki kıdemlerine göre dağılımlarına bakıldığında %5,7'sinin 1 yıldan az, %59,6'sının 1-10 yıl, %34,7'sinin 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların bugünkü işyerlerindeki çalışma süreleri incelendiğinde ise; % 8,1'inin 1 yıldan az, %45,5'inin 1-5 yıl, %20,2'sinin 6-10 yıl ve %26,3'ünün 11 yıldan fazla bir süredir çalıştıkları tespit edilmiştir. Son olarak araştırmaya dahil olan 297 katılımcının %69'unun idari görevi bulunmazken, %8,4'ü dekan Yrd./Md. Yardımcısı, %5,1'i bölüm başkanı, %5,4'ü anabilim dalı başkanı, %4,1'i dekan/müdür ve %1'i fakülte/Yükseköğretim sekreteridir. Katılımcıların % 5,1'i "idari göreviniz varsa hangisi?" sorusunu yanıtsız bırakmıştır.

Araştırma verileri üzerinde uç değer tespitleri yapıldıktan sonra 12 verinin analizlere dâhil edilmemesine karar verilmiştir. Araştırmanın hipotezlerinin testinden önce, uygulanan ölçekler üzerinde doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi ile gerçekleştirilen faktör analizinde iş tatmini ölçeğinden 1, iş arkadaşını kollama ölçeğinden 1, iş arkadaşlarından alınan destek ölçeğinden 1, iş arkadaşlarından duyulan tatmin ölçeğinden 1 madde faktör yükü 0,40'ın aşağısında kaldığı için analiz kapsamından çıkartılmıştır. Kalan veriler ve maddeler bağlamında ölçeklerin normal dağılıma uyumlulukları ve güvenilirlik katsayıları incelenmiştir. Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri +1 aralığında kalmakta, Cronbach Alpha katsayıları da 0,70'in üzerinde gerçekleşmektedir. Faktörlerin ortalama değerleri, doğrulayıcı faktör analizi uyum istatistikleri ve faktörler arası korelasyon katsayıları Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi, Korelasyon Analizi ve Cronbach Alpha Katsayıları**

| Faktörler         | Ort. | Madde S. | C. Alpha | Kollama | Alınan Destek | Duyulan Tatmin | İş Tatmini | İşten Ayrılma Niyeti |
|-------------------|------|----------|----------|---------|---------------|----------------|------------|----------------------|
| Kollama           |      | 7        | 0.88     | 1       |               |                |            |                      |
| Alınan Destek     |      | 3        | 0.84     | 0.12*   | 1             |                |            |                      |
| Duyulan Tatmin    |      | 3        | 0.63     | 0.07    | 0.59**        | 1              |            |                      |
| İş Tatmini        |      | 4        | 0.83     | 0.17*   | 0.40**        | 0.35**         | 1          |                      |
| İşten Ayr. Niyeti |      | 3        | 0.74     | 0.08    | -0.19*        | -0.25**        | -0.60*     | 1                    |

(\*\*0.001<p) , (\*0.05<p), N=297

If skewness and kurtosis value are between (+1,-1), normal distribution is assumed (Morgan, Leech, Gloeckner, Barret 2004: 59)

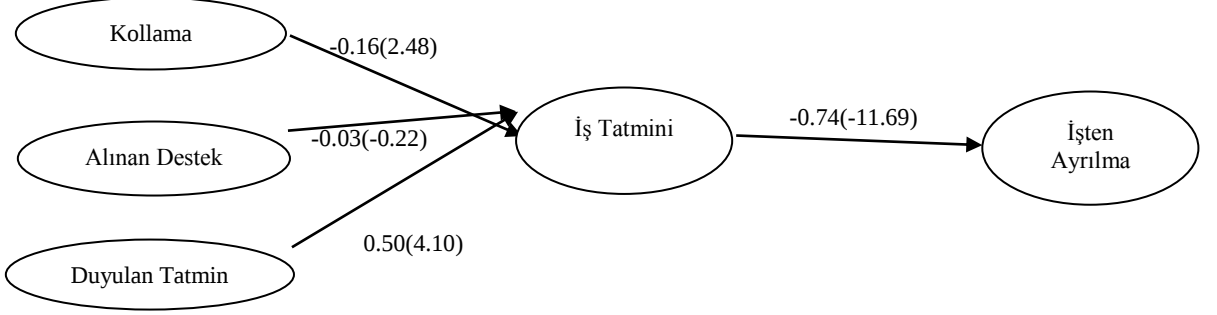
**Measurement Model Fit Statistics:**  $\chi^2/df=236,53/157$ , RMSEA=0.042, CFI=0.98, NNFI=0.98, NFI=0.94, GFI=0.92, AGFI=.90

**Acceptable Fit Statistics;**  $\chi^2/df < 5$ , RMSEA<.08, NNFI, NFI, GFI, AGFI>.90) (Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 1998), AGFI > 0.80 GFI> 0.85(Anderson & Gerbing, 1984; Cole, 1987; Marsh, Balla & McDonald, 1988),

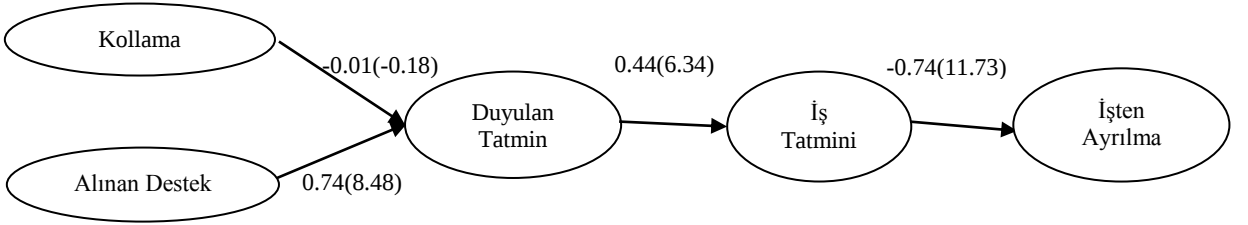
İş arkadaşlığının ne kadar iyi olduğunu ölçen faktörler ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenleri arasında çoğunlukla anlamlı korelasyonlara rastlanmaktadır. En yüksek korelasyon beklediği üzere iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönde gerçekleşmektedir ( $r=-0.60$ ). İş tatmini ile en fazla ilişkili olan iş arkadaşlığı faktörü iş arkadaşlarından alınan destek ( $r=0.40$ ), sonrasında ise iş arkadaşlarından duyulan tatmindir ( $r=0.35$ ). Yine işten ayrılma niyeti ile arkadaşlardan duyulan tatmin arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=-0.25$ ). İş arkadaşlığı ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı olan ilişkiler, yapılan yapısal eşitlik modellemesi için de bir gerekliliktir.



Şekil 1: Hipotezlenen Model



Şekil 2: Alternatif Model



Şekil 1 ve Şekil 2'de ifade edilen yapısal modellerde bağımsız değişkenden bağımlı değişkene giden yollar üzerinde parantez dışında bulunan değer yol katsayısı, parantez içindeki değer ise yol katsayısının anlamlılığını ifade eden t değeridir. T değeri 2.58'den düşük olan yolların  $p < 0.001$  düzeyinde anlamlı olmadığı, t değeri 1.96'dan düşük olan yolların  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı olmadığı bilinmektedir. Buna göre hipotezlenen modelde iş arkadaşlığını ifade eden 3 faktörün iş tatmini üzerindeki etkisi, iş tatmininin de işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi model olarak kurgulanmıştır. Test edilen yapısal modelin uyum istatistikleri kabul edilen değerler arasında bulunmaktadır ( $\chi^2/df=234,19/160$ , RMSEA=0.041, CFI=0.98, NNFI=0.98, NFI=0.94, GFI=0.92, AGFI=.90). Buna göre H1, H2, H3 hipotezleri kabul edilmektedir. İş tatminindeki değişmeyi en fazla açıklama gücüne sahip olan arkadaşlık faktörü iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutudur ( $\beta=0.50$ ). İş arkadaşlarından alınan desteğin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi bulunmamakta, ancak kollama faktörünün  $p < 0.05$  düzeyinde az da olsa olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta=-0.16$ ). Son olarak iş tatminin işten ayrılma niyetini önemli düzeyde ve olumsuz etkilediği ortaya konmuştur ( $\beta=-0.74$ ).

Yapısal eşitlik modellemesi; alternatif modeller sınama yaklaşımı ışığında, hipotezlenen model dışında farklı modellemelerde gerçekleştirilmesini, en iyi çalışan modelin ortaya konmasını önermektedir. Buna göre iş arkadaşlarını kollama ve iş arkadaşlarından alınan desteğin, iş arkadaşlarından duyulan tatmini artıracak varsayımıyla yeni bir model oluşturulmuştur. Buna göre iş arkadaşlarından alınan destek, iş arkadaşlarından duyulan tatmini 0.74 düzeyinde artırmaktadır. İş arkadaşlarından duyulan tatminin bu modeldeki etki katsayısı ise 0.44 düzeyinde kalmaktadır. Kollama davranışının iş arkadaşlarından duyulan tatmine anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Uyum istatistikleri incelendiğinde ( $\chi^2/df=244,36/162$ , RMSEA=0.041, CFI=0.98, NNFI=0.98, NFI=0.94, GFI=0.92, AGFI=.90) hipotezlenen model ile benzer istatistiklere sahip olduğu görülmektedir.

## 5.Araştırmanın Sonuç ve Değerlendirmesi

Bu çalışma ile iş yeri arkadaşlığı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu amaçla üniversite çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmış, akademik ve idari personelin işyeri arkadaşlığının alt boyutları arasında yer alan, iş arkadaşlarından alınan destek, iş arkadaşlarından duyulan tatmin ve arkadaşların birbirlerini kollaması ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, oluşturulan bir model yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun, yani iş arkadaşları ile olan olumlu duygulanımın iş tatmini üzerindeki etkisi önemlidir. Birbiri ile iyi anlaşabilen, birbirlerini seven insanların bir arada çalışması iş tatminini önemli düzeyde artırıcı bir unsurdur. İnsanların birbirlerini sevmesi birbirlerinden aldıkları destek ile mümkün olmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; arkadaşların birbirlerini kollama boyutunun iş tatminin üzerinde etkisiz olması iş arkadaşlığının olumlu etkisi ile tutarsız gibi gözükse de anlamlı bir biçimde açıklanabilecek bir durumdur. Kollama ölçeği incelendiğinde genellikle olumsuz durumlara karşı gerçekleştirilen bir tepki ve koruma iç güdüsünü ifade etmektedir. Bu durumların gerçekleştiği çalışma ortamlarında iş tatminin çok yüksek olmaması olağan karşılanabilir. Homans'ın insan grubu yaklaşımına da atıf yapılarak bu bulgu açıklanabilmektedir. Homans bu yaklaşımda örgütte informal olarak oluşan ve yönetime karşı birlik olabilen, olumsuz anlamda da birlikte hareket eden gruplar örgütün huzuru adına olumsuz olabilmektedir. Birbirini fazlaca kollayan çalışanların bu bağlamda iş tatminlerinin yüksek olmasından ziyade düşük olması beklenebilir.

Sonuç olarak, çalışanların iş arkadaşlarından duyduğu tatmin, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğundan, yöneticilerin işyerinde konuya ilişkin yapacağı düzenleme ve uygulamaları, bireysel ve örgütsel sorunların azaltılmasına; çalışanların tutum ve davranışlarında olumlu yönde bir etki sağlanmasına olanak sağlayabilir. Diğer taraftan araştırmanın maddi ve zaman kısıtları nedeniyle sadece iki Devlet üniversitesinin akademik ve idari personeli ele alması araştırmanın sınırını oluşturmaktadır.

Her ne kadar mevcut literatür (Sias, 2009; Berman, West ve Richter, 2002), işyeri arkadaşlığının pozitif yönleri üzerinde duruyor olsa da ileriki çalışmalarda bu arkadaşlık ilişkilerinin olumsuz yönlerinin de araştırılması örgütler açısından önem arz etmektedir.

## Kaynakça

- Amjad, Z., Sabri, P. S. U., Ilyas, M. ve Hameed, A. (2015), "Informal Relationships at Workplace and Employee Performance: A Study of Employees Private Higher Education Sector", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(1), pp 303-321.
- Bakar, H. A. ve Sheer, V. C. (2013), "The mediating role of perceived cooperative communication in the relationship between interpersonal exchange relationships and perceived group cohesion", *Management Communication Quarterly*, 27(3), pp 443-465.
- Berman, E. M., West, J. P., Maurice, W. ve Richter, N. (2002), "Workplace relations: Friendship patterns and consequences According to managers", *Public Administration Review*, 62(2), pp 217-230.
- C. Cammann, M. Fichman, G.D. Jenkins ve J.R. Klesh, (1983), *Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members* (S.E. Seashore, E.E. III Lawler, P.H. Mirvis and C.Cammann, Eds.), In *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, And Practices*, Wiley, New York.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Harrison, R.V. ve Pinneau, S. R. (1975), *Job Demands and Worker Health*, NIOSH Research Report, HEW Publication.
- Chen, C. Y., Mao, H. Y., Hsieh, A. T., Liu, L. L. ve Yen, C. H. (2013), "The relationship among interactive justice, leader-member exchange, and workplace friendship", *The Social Science Journal*, 50(1), pp 89-95.
- Fritz, J. H. (1997), "Men and woman organizational peer relationships: A compassion", *The Journal of Business Communication*, 34(1), 27-46
- Gibbons, D. ve Olk, P. M. (2003), "Individual and structural origins of friendship and social position among professionals", *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), pp 340- 351.
- Gürbüz, S. ve M. Bekmezci (2012), "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), pp 189-213.
- McDonald, G., Vickers, M. H., Mohan, S., Wilkes, L. ve Jackson, D. (2010), "Workplace conversations: Building and maintaining collaborative capital Contemporary Nurse", *A Journal for the Australian Nursing Profession*, 36(1-2), pp 96-105.

- Morrison, R. (2004), "Informal Relationships in the Workplace: Associations With Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions", *New Zealand Journal of Psychology*. 33 (3), pp 114-128.
- Morrison, R.L. ve Nolan, T. (2008), "I get by with a little help from my friends at work", *New Zealand Journal of Social Sciences* 4(1), pp 41-54.
- Nielsen, I.K., Jex, S.M. ve Adams, G.A. (2000), "Development and Validation of Scores On A Two-Dimensional Workplace Friendship Scale", *Educational and Psychological Measurement*. 60 (4), 628-643.
- Ömüriş, E. (2014), İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Temel Belirleyicileri Ve Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Riordan, C. M. ve Griffeth, R. W. (1995), "The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct", *Journal of Business and Psychology*, 10(2), pp 141-154.
- Ross, J. A. (1997), "Does friendship improve job performance?", *Harvard Business Review*, 75(2), pp 8-9.
- Sabuncuoğlu, Z.(1984), Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Sias, P. M. (2009), Workplace Friendship Deterioration. J. M. Harden Fritz ve B. L. Omdahl, (Ed.). *Problematic Relationships in the Workplace içinde* (69-88). New York: Peter Lang Publishing.
- Sias, P. M. ve Cahill, D. J. (1998), "From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace", *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 62(3), pp 273-299.
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D. ve Fix, B. (2004), "Narratives of workplace friendship deterioration", *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3), pp 321-340.
- Sias, P. M., Krone, K. K. ve Jablin, F. M. (2002), An ecological systems perspective on workplace relationships. In J. Daly ve M. L. Knapp (Eds.). *Handbook of Interpersonal Communication* (3rd ed., pp. 615-642). Newbury Park, CA: SAGE.
- Song, S. (2005), Workplace friendship and its impact on employees' positive work attitudes: A comparative study of Seoul City and New Jersey State government public officials, unpublished doctoral dissertation. Rutgers, The State University of New Jersey. Newark, NJ.
- Spector, P. E. (1994), "Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method", *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), pp 385-392.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Shapiro, D. L. (2004), "Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory", *The Academy of Management Review*, 29(3), pp 379-387.
- Şen, S. (2014), Konaklama İşletmelerinde Algılanan Liderlik ile İş doyumu ilişkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Muğla.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V. ve England, G. W. (1967), "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", *Minnesota studies in vocational rehabilitation*, Vol.22, pp 120.
- Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J. ve Pilkington, C. (1995), "The quality of friendships at work and job satisfaction", *Journal of social and personal relationships*, 12(2), pp 199-215.



## 21. OTURUM

### “ÖRGÜT KÜLTÜRÜ”

**Örgüt Kültürü ve Kontrol Odağının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi:**

**Ortaöğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma**

Dr. Okan Yaşar

**Örgüt Kültürünün Şekillenmesindeki Bileşenlerden Biri Örgütsel Hikâyeler: Sağlık**

**Örgütlerinde Bir Alan Araştırması**

Yrd. Doç. Dr. Yücel Erol, Dok. Öğr. Müslüme Akyüz, Yrd. Doç. Dr. Fikret Sözbilir

**Örgüt Kültürüne İlişkin Bazı Unsurların Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinin**

**İncelenmesi**

Yrd. Doç. Dr. Ali Acaray

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KONTROL ODAĞININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Okan Yaşar  
okanyasar@yahoo.com

### Özet

Bu çalışmada örgüt kültürü ve kişilik özelliği olan kontrol odağının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine etkileri incelenmiştir. Bu amaçla, İstanbul ilinde çalışan 286 ortaokul öğretmeninden toplanan veriler kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü kapsamında ele alınan hiyerarşik eğilimin örgütsel özdeşleşme ile pozitif anlamlı ilişkisi bulunmuştur. Ayrıca kontrol odağı boyutlarından olan iç kontrol odaklı kişilerin örgütsel özdeşleşme seviyeleri, dış kontrol odaklı kişiler göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, kontrol odağı, örgütsel özdeşleşme.

### 1.Giriş

Birey ile örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin davranışlara ve tutumlara nasıl yansıdığı örgütsel davranış alanının anlamaya çalıştığı genel sorunsallardan biri durumundadır (Meyer & Allen, 1997; Van Dick, 2004). Bu ilişki kapsamında değerlendirilen örgütsel özdeşleşmenin düzeyi ve ilişkili olduğu kavramlar örgütler için önemlidir. Çalışanların örgütleriyle olan bilişsel bağları duygusal bağlanmaya neden olmakta, ve neticesinde aidiyet ve bağlılıklarının artmasına tüm bunların neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşmesine neden olmaktadır (Van Dick ve diğ., 2006). Yüksek iş tatmini (Wegg ve diğ., 2006), performans yüksekliği (Eftray ve Wolfe, 1998), amirlere karşı pozitif tutum (Restuborg ve diğ., 2008) gibi örgütsel olgularla pozitif ilişkisi tespit edilen kavramın, örgütsel değişken olan kültür ve bireysel değişken olan kontrol odağı kavramlarıyla ilişkisinin araştırılması önemlidir.

### 2.Kavramsal Çerçeve

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütle ilgili tutum ve davranışlarının açıklanması ve tahmin edilmesi yönünde anahtar değişkenlerdendir. Aynı zamanda birey ile örgüt arasında ilişki kurulmasına yardım eden bir yapı özelliği taşır (Pratt, 1998).

Örgütsel özdeşleşme kavramının örgüt içerisinde hangi değişkenlerden etkilendiğinin bilinmesi, yönetim kademesine örgütün performansının artırılması, çalışanların performanslarının yükseltilmesi, örgüt içerisindeki rollerinin çalışanlar tarafından benimsenmesine katkı sağlar.

Bu kapsamda yapılan ilk çalışmalar özdeşleşmenin öncelikle bilişsel etkilerine sonraki araştırmalar ise davranışsal etkilerine vurgu yapmıştır (Edwards, 2005). Özdeşleşme seviyesini belirleyen bireysel, grupsal ve örgütsel değişkenler tanımlanmıştır. Yapılan çalışmalarda; örgütsel özdeşleşme ile örgütsel yabancılaşmanın ve iş tatmininin, (Eftray ve diğ.,), iletişim kanallarının açıklığının (Wiesenfeld ve diğ., 1999), bireysel geri beslemenin ve örgütsel amaçların kabul edilmesinin (Nakra, 2006) anlamlı ilişkisi bulunmuştur.

Bireysel değişkenlerin yanı sıra örgütsel bağlamda özdeşleşmeyi etkileyen, çalışma düzenleriyle ve çevresel koşullardan oluşan etmenler bulunur. Bu çevresel etmenler her örgüt tarafından örgütsel kültür ile oluşturulmaktadır. Örgütsel kültür, temel varsayımlar, inançlar ve değerler ile karakterize edilir (Schein, 1997). Kültür, örgüt içerisinde gerçekleştirilen her faaliyet için bağlamsal koşulları oluşturur ve örgüte kimlik kazandırır (Gagliardi, 1986). Sonuç olarak çalışanların kendilerini tanımlamalarını ve örgüte bağlılıklarının oluşmalarını sağlar (Jandeska ve Kraimer, 2005).

Hiyerarşik örgüt kültüründe, kontrol ve durağanlık genel düzendir. Kültür, bürokratik liderlik, kontrol edilen iş çevresiyle özdeşleşir. Çalışanların tanımlanmış politika ve kuralları takip etmeleri, belirlenmiş rol ve sorumlulukları yerine getirmeleri beklenir. Güvenlik, uyum, tahmin edilebilirlik, durağanlık, kalıcılık, otoriteye hürmet belirgin değerlerdir. Başarı güvenilirlik, etkinlik ve düşük maliyetle ölçülür (Scholl, 1981).

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının uymak zorunda oldukları tutum, davranış, inanç, değer ve sayılımlarla şekillenir (Pettigrew, 1979). Basit anlamda örgüt kültürü “işleri yapma şekli” olarak tanımlanır (Deal ve Kennedy, 1982).

Bu özellikleriyle örgüt kültürü, hem bir örgütsel değişken hem de örgüt içi davranışlara şekil veren bir unsur olarak örgütsel davranışı ve ilgili değişkenleri etkilemesi beklenmelidir.

Yukarıda belirtilen kavramsal çerçeve ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H1: Örgütsel kültür ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Kontrol odağı, bireylerin yaşadıkları pekiştirmelerin, yani elde ettikleri sonuçların nelere atfedildiği ile ilişkilidir. Bazı kişiler, davranışlar ile pekiştireçler arasında bir ilişkinin olduğunu varsayarak, pekiştireçlerin kendi davranışları tarafından kontrol edildiğini düşünürken; diğerleri bu ilişkinin olmadığını, pekiştireçlerin kendisi dışında bir güç tarafından kontrol edildiğini düşünmektedir (Şahin ve diğ., 2009).

Dış kontrol odağına sahip bireyler, pekiştireçlerin kaderin, şansın veya kendileri dışındaki bazı güçlerin kontrolünde olduğunu düşünmektedir (Rotter 1954). Çevre üzerine denetimlerinin olmadığını düşünmeleri, bu kişilerin daha pasif ve kendilerine ve diğerlerine daha az güvenen kişiler olduklarını göstermektedir (Loosemore ve Lam 2004).

İç kontrol odağına sahip bireyler ise, başlarına gelen olaylardan kendilerini sorumlu tutmakta ve pekiştireçlerin kendi kontrollerinde olduğunu düşünmektedirler (Rotter 1954).

**H2: Kontrol odağı ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**3.Yöntem**

Araştırma evrenini İstanbul ilinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Veriler kolayda örnekleme yoluyla 253 öğretmene uygulanan anketler sonucu elde edilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan örgüt kültürü, kontrol odağı ve özdeşleşme ölçeklerine ilişkin bilgiler aşağıdadır.

Örgüt kültürü kapsamında örgütsel hiyerarşi eğilimi değişkeni kullanılmıştır. Hiyerarşi eğilimi ölçeği olarak Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen hiyerarşi eğilimi maddeleri kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (0,735) olarak tespit edilmiştir.

Kontrol odağı ölçeği olarak Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı ölçeğinin Dağ (1999) tarafından geliştirilen 16 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin toplam güvenirlik katsayısı (0,713), bileşenlerin ise sırasıyla; İç Kontrol Odağı (0,823), Dış Kontrol Odağı (0,802) olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan 6 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (0,798) olarak tespit edilmiştir.

**4.Bulgular**

Değişkenler arası ilişki Tablo-1'de verilmiştir. Buna göre örgütsel özdeşleşme ile örgüt kültürü arasında pozitif anlamlı ilişki ( $p=0.01$ ,  $r=.318$ ), kontrol odaklarından iç kontrol odağı ile pozitif yönde anlamlı ilişki ( $p=0.01$ ,  $r=.297$ ), bulunmuştur. Ayrıca örgüt kültürünün iç kontrol odağı ( $p=0.01$ ,  $r=.266$ ) ve dış kontrol odağı ile ilişkileri saptanmıştır.

**Tablo-1 Değişkenler Arası İlişki**

|                     | Örgüt<br>Kültürü | Örgütsel<br>Özdeşleşme | İç Kontrol<br>Odağı | Dış Kontrol<br>Odağı |
|---------------------|------------------|------------------------|---------------------|----------------------|
| Örgüt Kültürü       | 1                |                        |                     |                      |
| Örgütsel Özdeşleşme | ,318**           | 1                      |                     |                      |
| İç Kontrol Odağı    | ,266**           | ,297**                 | 1                   |                      |
| Dış Kontrol Odağı   | ,213*            | ,137                   | ,282**              | 1                    |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**5.Sonuç ve Tartışma**

Araştırma sorunsalı kapsamında oluşturulan örgütsel kültürün ve kişilik özelliği olan kontrol odağının örgütsel özdeşleşme ile ilişki olduğuna dair oluşturulan hipotezlerin her ikisi de doğrulanmıştır.

Kontrol odağı değişkeni ile özdeşleşme ilişkisinden sadece iç kontrol odaklı kişilerin özdeşleşme ile ilişkisi tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar hem örgütsel özelliğin hem de kişilik özelliğinin örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Kültürel özellik olarak ele alınan hiyerarşi kavramı çalışanlar üzerinde belirsizliği azaltıcı etkisi vardır. Ayrıca, hiyerarşi kavramı çalışanlara süreçlerde adalet, rollerde ve sorumluluklarda açıklık hissi verir (Rhoades ve Eisenberg, 2002). Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme düzeyinin yüksek olması algılanan örgütsel desteği de arttırdığı görülmüştür.

Sonuç olarak hiyerarşik yapıların olumlu özellikleri olarak değerlendirilen iyi tanımlanmış kurallar ve süreçler, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine katkı sağlayabileceğini göstermiştir.

Birey ile örgüt arasındaki ilişkilerin daha net çözümlenmesi için özdeşleşmenin ilişkili olabileceği diğer kültürel kavramların araştırılmasının yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

#### Kaynakça

- Dağ, İ. (1999). "The relationships among paranormal beliefs, locus of control and psychopathology in a Turkish college sample", *Personality and Individual Differences*, 26(4), 723-737.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003), "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 2, 91-124.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1982) "Corporate Cultures, the Rites and Rituals of Corporate Life", Addison-Wesley, New York,.
- Edwards, M.R. (2005), "Organizational identification: a conceptual and operational review", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, pp. 207-230.
- Efraty, D. and Wolfe, D.M. (1988), "The effect of organizational identification on employee affective and performance responses", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 3, pp. 105-112.
- Loosemore M, Lam ASY, (2004) "The Locus of Control: A Determinant of Opportunistic Behaviour in Construction Health and Safety" *Construction Management and Economics*, 22: 385-394,.
- Gagliardi, P. (1986), "The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework", *Organizational Studies*, Vol. 7, pp. 117-134.
- Jandeska, K.E. and Kraimer, M.L. (2005), "Women's perceptions of organizational culture, work attitudes, and role-modeling behaviors", *Journal of Management Issues*, Vol. 17, pp. 461-478.
- Mael F., & Ashforth B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Nakra, R. (2006), "Relationship between communication satisfaction and organizational identification: an empirical study", *The Journal of Business Perspectives*, Vol. 10, pp. 41-51.
- Pettigrew, M.A. (1979) "On Studying Organizational Cultures". *Administrative Science Quarterly*, 24, 4, 570-581.
- Pratt, M.G. (1998), "To be or not to be? Central questions in organizational identification", in Whetten, D.A. and Godfrey, P.C. (Eds), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 171-207.
- Restubog, S.D., Hornsey, M.J., Bordia, P. and Esposo, S.R. (2008), "Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behavior: insights from the group value model", *Journal of Management Studies*, Vol. 45, pp. 1377-1400.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002), "Perceived organizational support: a review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 698-714.
- Rotter, J. B., (1966) "Generalized expectancies for internal vs. external control of reinforcement." *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- Scholl, R.W. "Differentiating Commitment from Expectancy as A Motivation Force", *Academy of Management Review*, 6, 1981, 589-599.
- Şahin Nesrin Hisli, Basım H.Nejat, Çetin Fatih, (2008) "Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı" *Türk Psikiyatri Dergisi* 20(2):153-163.
- Tak, B. & Aydemir, B.A. (2004). "Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma" 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunulmuş Bildiri, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: identification in organizational contexts. In C. L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 19, pp. 171-203). Chichester, UK: Wiley.



Van Dick, R., Grojean, M.W., Christ, O. and Wieseke, J. (2006), "Identity and the extra mile: relationship between organizational identification and organizational citizenship behavior", *British Journal of Management*, Vol. 17, pp. 283-301.

Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G.K., Wecking, C. and Moltzen, K. (2006), "Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work", *Work & Stress*, Vol. 20, pp. 60-83.

Wiesenfeld, B.M., Raghuram, S. and Garud, R. (1999), "Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization", *Organizational Science*, Vol. 10, pp. 777-790.

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ŞEKİLLENMESİNDEKİ BİLEŞENLERDEN BİRİ ÖRGÜTSEL HİKÂYELER: SAĞLIK ÖRGÜTLERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

**Yrd. Doç.Dr. Yücel Erol**

Gaziosmanpaşa Üniversitesi, yucel.erol@gop.edu.tr

**Dok. Öğr. Müslüme Akyüz**

Gaziosmanpaşa Üniversitesi, muslumeakyuz@hotmail.com

**Yrd. Doç Dr. Fikret Sözbilir**

Artvin Çoruh Üniversitesi, fsozibilir08@hotmail.com

### ÖZET

Örgütlerin de toplumlar gibi kendilerine özgü davranış kalıpları, inançları ve değerleri vardır. Bu değerler toplamına, örgüt kültürü denir. Bu kavram; örgütlere bir kişilik verir ve yönetim tarzını belirler. Örgüt kültürünün örgütlerin şekillenmesi üzerindeki etkisi büyüktür. Başarılı örgütlerin sağlam bir kültürlere sahip olduğu bilinen bir gerçektir. Sağlık örgütleri de her kesimden insana hitap eden farklı ve kendine özgü bir kültüre sahiptir. Sağlık örgütlerindeki kültür dendiğinde; çalışanlar tarafından paylaşılan değerler, normlar, varsayımlar, inançlar, hikâyeler, törenler ve sembolleri ifade etmektedir. Sağlık örgütlerindeki kültürün temel yapı taşlarından biri olan örgütsel hikâyeler, bu sektördeki kültürü analiz etmek için kullanılan araçlardan biridir ve örgüt içerisindeki kültür hakkında önemli ipuçları verir. Örgüt kültürü araştırmalarının yapılması örgütsel süreçlerin anlaşılmasına, problemlerin çözümüne ve örgütsel verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalar için rehberlik edebilir. Bu çalışmanın amacı, Malatya ilindeki sağlık kurumları örnekleminde örgüt kültürünün analizinde örgütsel hikâyelerin etkisinin incelenmesidir. Ayrıca bu çalışmada, sağlık kuruluşlarında yaşanan hikâyeler yolu ile oluşan duygu ve düşüncelerin paylaşılmasını sağlayarak sağlık çalışanlarının değerleri, inançları ile olaylara yükledikleri anlamları ortaklaşa hale getirerek örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesine yönelik bir değerlendirme yapılması hedeflenmiştir. Bu temel amaç çerçevesinde sağlık çalışanlarının örgüt kültürünün analizinde örgütsel hikâyelerin rolü incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, örgüt kültürünün çalışanlara iletilmesinde kullanılan yöntemler arasında örgütsel hikâyelerin temel değerler, ortak dil ve törenler ve sembollerden daha az bir öneme sahip olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Sağlık Örgütlerinde Örgüt Kültürü, Örgütsel Hikâyeler.

### 1.Giriş

Örgütler, sürekli bir etkileşim içinde oldukları çevreleri ile uyumlu bir hale gelerek kendi varlıklarını sürdürmeye çalışırken, kendi içinde yer alan farklılıkları ve ihtiyaçları da bir potada eriterek ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bir güce ihtiyaç duyar. Bu güç, örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgütlerin ihtiyaç duyduğu birlikteliği yaratan, örgüt üyelerinin davranışlarını ve performansını etkileyen bir unsurdur (Torun, 2012: 1).

Örgüt Kültürü; “belli bir grup tarafından kendisinin, gerek çevreye uyum gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır” olarak tanımlanmıştır (Schein, 1976: 3).

Örgüt kültürünün işletme etkinlikleri ve performansı üzerindeki etkisi büyüktür. Buna göre başarılı işletmelerin sağlam kültürleri vardır (Karlöf, 1996: 73). Eğer örgütler bilinçli bir şekilde kültürlerini şekillendirip yönetebilirse (Newstrom, 1993: 61) ve oluşturulan kültür çalışanlar arasında paylaşılabilsen bu işletmeler başarılı olma yönünde güçlü bir adım atmış demektir.

Örgüt kültürü kavramının öneminin yoğun olarak yaşandığı sektörlerden biride sağlık hizmetleri sektörüdür. Bunun nedeni; sağlık hizmeti sunan kuruluşlar, yeni ve hızla değişen istekler ve sorunlar ile karşı karşıyadır (Erdoğan 2007: 1). Ayrıca sağlık hizmetleri sektöründe her gruptan, her kademedeki insan çalışmaktadır. Tüm bu nedenlerle sağlık örgütlerindeki kültür, yönetim ve organizasyon yapılarındaki özelliklerinden dolayı diğer örgütsel kültürlerden farklılık göstermektedir (Rakich 1993: 67). Drucker’a göre de “tek doğru organizasyon veya organizasyon yapısı vardır veya olmalıdır” varsayımı oldukça önemli bir yönetim yanlışlığıdır (Can, 2008:303). Bu tezden yola çıkarak

her örgütü kendi özellikleri içinde değerlendirmek ve tüm örgütler için doğru örgütsel model ne olmalıdır yerine, her bir örgütün ayrı ayrı incelenmesi doğru bir şekilde analizlerinin yapılması önemli bir konudur. Bu bağlamda örgüt kültürünün şekillenmesindeki önemli bileşenlerden biri olan örgütsel hikâyelerin; örgütlerin kültür analizi aşamasında yapısal boyutlarının net bir şekilde ortaya konması ve örgütlerin durumları hakkında önemli ipuçları verecektir.

## **2.Kuramsal Çerçeve**

### **2.1. Örgüt Kültürü**

İnsan ilişkileri akımıyla birlikte informal grup, grup normları, semboller, hikâyeler, örgütsel değerler gibi konular önem kazanmıştır. Ancak, doğrudan örgüt kültürü kavramının kullanılması ve söz konusu olgunun yoğun bir şekilde çalışılmaya başlanması ise 1980'li yılların başlarına denk gelmektedir (Durgun, 2006: 114). Son yıllarda aktif araştırma alanı olan örgüt kültürü kavramı hakkında bilim adamları arasında gösterilen yoğun ilgiye rağmen ortak bir tanım bulunamamıştır. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazarlar ve araştırmacılar örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır (Bakan vd., 2004: 16).

Robbins'e göre (1994: 299) örgüt kültürü; örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemi olarak tanımlarken kültür terimini oluşturan faktörler üzerinde durmaktadır. Kültürün işlevlerini sıralayan Robins kültürü örgütün sınırlarını belirleyen, onu diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandıran, onların örgüte daha fazla bağlanmalarını sağlayan en önemlisi de iş görenlerin tutum ve davranışlarını belirleyen bir anlam ve denetici mekanizması olarak görülmektedir. Örgüt kültürüne başka bir bakış açısı da 'bir örgütte geçerli olduğu kabul edilen varsayımların, değerlerin, normların, sembollerin, hikâyelerin, uygulamaların tümünü kapsadığı' şeklinde özetlenebilir (Erdem ve İşbaşı, 2001: 33-57).

Mintzberg'in yaptığı tanıma göre ise; (1979: 5) 'her örgütün yaptığı şeyleri nasıl yaptığını anlatan bir kültürü vardır. Burada ilgilendiğimiz şey ise; daha özel bir kültür bir örgütü diğerlerinden ayırmaya yarayan, zengince geliştirilmiş ve derine yerleştirilmiş olan değerler ve inançlar sistemidir'.

Görüldüğü gibi, her bir tanım paylaşılan anlamlar, ortak algı çerçevesi, davranış örüntüsü, temel sayılılar ve içsel bütünleşme gibi bu kavramın farklı unsurlarına vurguda bulunmaktadır. Buna karşın ilgili alanyazında, kültürün, örgüt çalışanları arasında ortak değerler ve inançlar oluşması temelinde sosyal bir tutkal olduğu ve örgütün derinliklerinde yer eden bu olgunun, örgüt çalışanları için örgütsel bir kimlik oluşturduğu konusunda uzlaşa sağlandığı görülmektedir (Smircich, 1983: 339,358; Tierney, 1992: 16,22; Gizir, 2007: 250).

### **2.2. Örgüt Kültürünün Çalışanlara İletilmesinde Kullanılan Yöntemler**

Eğer örgütler bilinçli bir şekilde kültürlerini oluşturup yönetiyorsa, bunları çalışanlarına özellikle de yeni çalışanlarına iletmede aynı hassasiyeti göstermelidir (Newstrom, 1993: 61; Akıncı, 1998: 158). Şüphesiz örgüt kültürünü çalışanlara iletmenin çeşitli yolları vardır. Bazen yönetimin çalışanlara gösterdiği anlayış ve tolerans ya da sert tutuma ilişkin haberler örgüt içinde kulaktan kulağa dedikodu mekanizmasıyla yayılabilmektedir. Ancak genel olarak özellikle güçlü kültürlerle sahip firmaların kültürlerini çalışanlara iletmede kullandıkları yöntemler (Akıncı, 1998: 159) konusunda çeşitli görüşler vardır. Peters ve Waterman'a göre (1982: 45) bu yöntemler güçlü ve tutarlı değerler bütünü, sembolik anlam içeren hikâyeler, efsaneler, sloganlar; Moonhead ve Griffin'e göre (1995: 442) değerler, semboller, mitler, hikâyeler ve masallar; Kozlu'ya göre (1986: 23) paylaşılan temel değerler ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, hikâye ve efsanelerdir.

Günümüzün en önemli örgüt kültürü yazarı olan Schein a göre ise; (1992: 12) temel değerler; örgütün hikâyeleri, törenleri ve kullandığı dilden; ofis dekorasyonu, planı ve geçerli kıyafet modeline kadar birçok faktör üzerinde etkilidir. Örgüt kültürünü oluşturan inançlar, değerler, örf ve adetler ve kişiler arası ilişkiler örgütün işlevini ve performansını etkilemektedir. Bu açıklamalar ışığında örgüt kültürünün çalışanlara iletilmesinde kullanılan ve bilim adamları tarafından yaygın olarak kabul edilen yöntemler aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.2.1. Temel Değerler**

Temel değerler örgüt kültürünün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakla birlikte, örgütsel sorunların çözümünde uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Dolayısıyla kurumların amaçlarını ve hedeflerini yönetim anlayışlarına göre çeşitli

biçimlerde dile getirmelerine yardımcı olurlar (Bozkurt, 1997: 91). Değerler, o kültürün üyeleri için neyin önemli olduğunu belirtir ve yargılar için bir zemin oluşturur (Hatch, 1997: 214).

### 2.2.2. Lider ve Kahramanlar

Liderler firma kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dış çevreye karşı kurumu ve bu kurumun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir. Kahramanlar ise; yönetimin herhangi bir kademesinden çıkan (Terzi, 2000: 52), *geçmişte örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş, bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş ve örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir* (Güçlü, 2003:2).

### 2.2.3. Tören ve Seramoniler

Kurum kültürünün çalışanlara iletilmesinde kullanılan bir diğer yöntem tören ve sembollerdir. Bunlar o kültürle biçimlenen çalışanlar arası ilişkilerin hem göstergeleri hem de pekiştiricileridir (Varol, 1993:188). Toplantılar, kutlamalar gibi aktiviteler örgütsel yaşamda sıkça yapılan törenlerdendir. Örgütsel yaşamda bu tür etkinlikler, üyelerin bir arada bazı ortak değerleri paylaşmaları ve örgütsel bütünleşmenin sağlanması yönünden önemlidir (Şişman, 2007: 100).

### 2.2.4. Semboller

Semboller örgütteki yaşama biçimi hakkında bilgi vermektedirler (Şişman, 2007: 97). Semboller, çok yönlü anlamları kendiliğinden içine alan, örgütsel stratejiyi anlaşılır hale sokan ve harekete geçmek için güç veren anlam paketleridir (Van Buskirk ve McGrath, 1999: 805).

### 2.2.5. Örgütsel Hikâyeler

Örgütsel hikâyeler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, birazda abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikâye ve mitler örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşır. Yine örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması da hikâye ve mitlerin önemli bir özelliği olarak belirtilebilir (Unutkan, 1995: 49). Gordon'a göre (1993: 48) hikâye ve mitler örgüt değerlerinin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırılar. Hikâyeler örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikâyeler yaygınsa kültürel değerlerde bu doğrultuda gelişir. Hikâye ve mitler örgüt kültürünün önemli taşıyıcılarından biri olarak ele alınır (Taş, 1999: 67).

Örgüt üyelerinin birbirlerine, örgüt dışındakilere ve örgüte yeni katılanlara anlattıkları hikâyeler, bugünü örgütsel tarihin içine koyar ve önemli olaylara ve kişiliklere dikkat çeker (Kemal, 2002: 15). Hikâyeler genel olarak başarılarla, felaketlerle, kahramanlarla, kötü adamlarla ve norm dışı davrananlarla ilgilidir (Kemp ve Dwyer, 2001: 81-83). Çoğunlukla güçlü bir tavsiye niteliğindedir ve bu açıdan örgüt değerlerinin öğrenilmesinde önemli bir araçtır (Schein, 1985: 125-126).

Örgüt üyeleri hikâyelerden söz ettikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu hikâyelerin temsil ettiği kavramların da akılda kalması daha kolay olmaktadır. Ayrıca, örgütün tarihine ilişkin hikâyeler de çalışanların kendi örgütlerinin bu günlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, hikâyeler çalışanların örgütün yürütülen faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır (Nelson ve Campbell, 1997: 22)

## 3. Araştırma

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sağlık hizmetleri sektörü birçok meslekten insanların çalıştığı ve hastalar aracılığıyla toplumla sürekli etkileşim içinde olan örgütlerdir. Sağlık kurumlarında örgüt kültürü araştırmalarının yapılması örgütsel süreçlerin anlaşılmasına, problemlerin çözümüne ve örgütsel verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalar için rehberlik edebilir.

Bu çalışmanın amacı ise, Malatya ilindeki sağlık kurumları örnekleminde örgüt kültürünün analizinde örgütsel hikâyelerin etkisini incelenmesidir. Bu temel amaç çerçevesinde hastane çalışanlarının örgüt kültürünün analizinde örgütsel hikâyelerin rolü incelenmiştir. Ayrıca bu çalışmada, sağlık kuruluşlarında yaşanan hikâyeler yolu ile oluşan duygu ve düşüncelerin paylaşılmasını sağlayarak sağlık çalışanlarının değerleri, inançları ile olaylara yükledikleri anlamları

ortaklaşa hale getirerek örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesine yönelik bir değerlendirmenin yapılması amaçlanmaktadır.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada niteliksel bir yöntem olarak hikâye analizi kullanılmıştır. Örgütsel hikâyeler Malatya'da 3 kamu hastanesi ve 112 Acil yardım il ambulans servisinde çalışan sağlık çalışanlarından 100 adet toplanmıştır. Ayrıca hikâyelerin toplandığı çalışanlara çalıştıkları örgüte bağlayan taşıyıcı unsurun (temel değerler, lider ve kahramanlar, hikâyeler ve mitler, törenler ve semboller, kullanılan ortak dil) ne olduğu hakkında 1 soru sorulmuştur.

Hikâyelerin; özet, olayların gelişimi ve sonuç bölümü olmak üzere üç temel bölümü yansıtabilecek şekilde yazılı olarak hazırlamaları istenmiştir (Çelik, 1993: 20).

Her bir hikâye sağlık kültürü açısından analiz edilmiştir. Hikâyeler iki temel ölçüte göre değerlendirilmiştir: Hikâyenin ortaya koyduğu genel yargının olumlu bir sağlık kültürünü mü yoksa olumsuz sağlık kültürünü mü yansıttığı belirlenmeye çalışılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın uygulama çalışması, Malatya'da üç kamu hastanesi ve 112 Acil yardım il ambulans servisinde belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda elde edilen sonuçların o sektörde araştırmanın yapıldığı dönemde, söz konusu kurumlarda çalışanları kapsayacak olması araştırma için bir kısıttır. Dolayısıyla, bulgular verilerin toplandığı örneklem ve o zaman dilimi ile sınırlıdır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin bir bölümünün deneklerin ifadelerinden oluşması da kısıt olarak dile getirilebilecek diğer bir noktadır. Ancak sözü edilen kısıtların ampirik çalışmalar için genel bir kısıt olduğu hususu açıktır. Buna karşın, bu kısıtları önlemenin bir yolu olarak derinlemesine literatür taramasına gidilmiştir.

### 3.4. Araştırmanın Bulguları

#### 3.4.1. Araştırma Kapsamına Alınan Çalışanların Çalıştıkları Örgüte Bağlayan Taşıyıcı Unsurlar Hakkındaki Görüşleri

Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanlara çalıştıkları örgüte bağlayan taşıyıcı unsurun ne olduğu hakkında sorulan soruya katılımcıların % 34'ü temel değerler, % 28'i kullanılan ortak dil, % 15'i törenler ve semboller, % 12'si hikâyeler ve efsaneler ve % 11'i ise lider ve kahramanlar cevabını vermiştir.

Tablo 1'den de anlaşılacağı gibi literatüre paralel olarak bir örgütün sürekliliğinde, başarısında en etkili faktör olan ve örgütün özünü oluşturan temel değerler çalışmaya katılan katılımcılar tarafından da örgüte bağlayan en temel öğe olarak görülmektedir. Temel değerlerden sonraki diğer önemli bir diğer öğe ise örgütlerdeki temel anlayış sistemini oluşturan, çalışanlar tarafından oluşturulan ve çalışanların örgütlerine bağlanmalarını, daha fedakâr bir şekilde işlerine yönelmelerini, daha nitelikli bir performans göstermelerini sağlayan örgüt içerisinde geliştirilen ortak dil olup, onu törenler ve semboller izlemektedir.

Araştırmadan elde edilen verilere göre örgütün değerlerini, sistemlerini yerleştiren, örgüte ait olma duygusunu güçlendiren ve bir iletişim aracı olan hikâye ve mitlere atfedilen önem çok da yüksek bir oranda değildir. Bu sonuca göre örgüt kültürünün önemli bir değeri olan hikâye ve mitler diğer taşıyıcı unsurlara göre daha önemsiz görünmektedir.

**Tablo 1: Araştırma Kapsamına Alınan Çalışanların Çalıştıkları Örgüte Bağlayan Taşıyıcı Unsurlar Hakkındaki Görüşleri**

| GÖRÜŞLER               | Sayı | %  |
|------------------------|------|----|
| Temel Değerler         | 34   | 34 |
| Lider ve kahramanlar   | 11   | 11 |
| Hikâyeler ve efsaneler | 12   | 12 |
| Törenler ve semboller  | 15   | 15 |
| Kullanılan ortak dil   | 28   | 28 |

### 3.4.2. Örgütsel hikâyelerin sağlık örgütleri kültürü açısından analizi

Sağlık çalışanlarından toplam 100 adet hikâye toplanmıştır. Toplanan hikâyelerin konularına göre dağılımı Tablo 2’de yapılmıştır. Toplanan hikâyeler 14 başlık altında toplanmıştır. Anlatılan hikâyelerin konulara göre dağılımı incelendiğinde sırasıyla en fazla hikâyenin % 26’sı Sağlık personeli (hemşire, ebe, sağlık teknisyeni)-Hasta ilişkisi, % 19’u Doktor-Sağlık personeli-Hasta ilişkisi,% 15’i Doktor- Hasta ilişkisi,% 14’ü Etik sorunlar,% 7’si Sağlık Personeli-Sağlık personeli konularında anlatıldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre hikâyelerin en fazla yoğunlaştığı konular, sağlık çalışanlarının anısal belleklerinde daha güçlü yer etmiş konulardır. Sağlık çalışanlarının daha çok hastalarla birlikte olmaları, hasta ile ilişkiler konusunda daha fazla hikâye anlatmalarına neden olmuştur.

Ayrıca sağlık örgütlerindeki örgütsel hikâyelerin % 14’ünü etik sorunlar oluşturmaktadır. Bu oranın büyük olması olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Etik sorunların başında sağlık çalışanlarının can güvenliği konusunda sıkıntılar yaşaması, hasta ile ilişkilerde güven sorununun yaşanması gelmektedir. Sağlık örgütlerinde etik sorunların olumsuz yönde etkileyecek sorunların yüksek düzeyde bulunması, örgüt kültürünün bozulmasına neden olacak bir durumdur. Bunun yanında bir sağlık kuruluşunda çalışanlar arasında etkili takım çalışmasının kurulması, bu alanda değişik örgütsel hikâyenin paylaşılmasını sağlayabilir. Ancak takım çalışmasıyla ilgili hikâyelerin % 5 düzeyinde bulunması, paylaşılan örgüt kültürü açısından olumsuz bir sonuçtur. Oran düşük olmasına rağmen takım çalışmasına dayalı hikâyeler, genellikle olumlu hikâyelerden oluşmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, yöneticiler ile ilgili hikâyeler sağlık çalışanlarının belleklerinde yeterince yer almamaktadır. Yönetici-Doktor-Sağlık personeli ilişki düzeyi ile ilgili hikâyelerin toplamda % 6 düzeyinde olması sağlık örgütlerinde hastalardan sonra en fazla iletişim kurulan kişilerin yöneticiler olduğu düşünüldüğünde bu sonuçta sağlık örgütleri gibi ekip çalışmasının ön planda olduğu sektörler için olumlu bir durum değildir.

Ayrıca yapılan hikâye analizlerinde çalışılan örgütlerde başarı kavramının ortak dil haline getirilmesi ve yönetim anlayışı konularında % 1 gibi düşük oranlar elde edilmiştir. Bu oranların düşük olması sağlık örgütlerinde başarı ve yönetim gibi önemli olan iki kavramın yeterince önemsenmediğini gösteren ipuçlarıdır. Son olarak sağlık örgütlerinde Doktor-Sağlık personeli-Hasta ilişkisini yansıtan hikâyelerin yoğunlaşması genel anlamda olumlu bir sonuç gibi görülebilir. Ancak Hikâye analizlerinde ne yazık ki bu hikâyelerin ağırlıklı olarak olumsuz ilişkileri yansıttığı saptanmıştır.

**Tablo 2: Sağlık örgütlerinden toplanan örgütsel hikâyelerin konularına göre dağılımı**

| Hikâyelerin Konusu                                                                              | F   | %   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| Doktor- Sağlık personeli-Hasta (hemşire, sağlık teknisyeni vs.) ilişkisi                        | 19  | 19  |
| Doktor- Hasta ilişkisi                                                                          | 15  | 15  |
| Sağlık Personeli-Hasta ilişkisi                                                                 | 26  | 26  |
| Sağlık personeli-Sağlık Personeli ilişkisi                                                      | 7   | 7   |
| Liderlik                                                                                        | 1   | 1   |
| Yönetici-Doktor-Sağlık Personeli ilişkisi                                                       | 6   | 6   |
| Takım çalışması                                                                                 | 5   | 5   |
| Sosyal Törensel etkinlikler                                                                     | 1   | 1   |
| Çalışılan örgütlerde başarı kavramının ortak dil haline getirilmesi                             | 1   | 1   |
| Etik Sorunlar                                                                                   | 14  | 14  |
| Hasta-Hasta ilişkisi                                                                            | 1   | 1   |
| Çalışılan örgütte örgüte özgü kıyafetler, selamlaşmalar vb. semboller veya sembolik davranışlar | 1   | 1   |
| Yönetim Anlayışı                                                                                | 1   | 1   |
| Sağlık Personeli-Doktor ilişkisi                                                                | 2   | 2   |
| Toplam                                                                                          | 100 | 100 |

### 4. Sonuç

Örgütsel hikâyeler, örgütlerin örgüt kültürünü belirleyen temel süreçlerden biridir (Alas ve Vadi, 2003: 98; Lawson ve Wentriss 1992:205). Hikâyeler örgütlerindeki kültür hakkında önemli

ipuçları verebilir (Gordon, 1983: 16), ancak örgütlerin kültürünü bütün boyutlarıyla ortaya koymada yeterli değildir.

Örgüt kültürünün çalışanlara iletilmesinde kullanılan yöntemlerden biri olan örgütsel hikâye ve mitlerin diğer yöntemler içindeki payı % 12 gibi oldukça düşük bir orandır. Örgütsel iletişimin kurulmasında örgütsel hikâyelerin rolünün oldukça fazla olduğu araştırmalarla desteklenmesine rağmen, sağlık sektöründe çalışanların örgütsel hikâyelerin bu özelliğinin çokta farkında olmadıkları saptanmıştır.

Ayrıca, çalışmanın diğer bulguları göz önüne alındığında; hikâyelerin sağlık sektörü gibi karmaşık bir yapısı olan bir sektörde bu sektörün tüm boyutlarını (doktor-diğer sağlık çalışanları ve hasta) ilgilendiren konular üzerinde yoğunlaşması genel anlamda olumlu bir sonuç gibi görülse de hikâye analizlerinde ne yazık ki bu hikâyelerin ağırlıklı olarak olumsuz ilişkileri yansıttığı saptanmıştır.

Sağlık sektöründe takım çalışması önemli bir konudur. Ancak takım çalışmasıyla ilgili hikâyelerin azlığı paylaşılan örgüt kültürü açısından olumsuz bir sonuçtur. Etik sorunlar ile ilgili hikâyelerin fazlalığı da olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ayrıca yapılan hikâye analizlerinde çalışan örgütlerde başarı kavramının ortak dil haline getirilmesi ve yönetim anlayışı konularında % 1 gibi düşük oranlar elde edilmiştir. Bu oranların düşük olması sağlık örgütlerin de başarı ve yönetim gibi önemli olan iki kavramın yeterince önemsenmediğini gösteren ipuçlarıdır.

Bu çalışmada yapılan analiz ile sağlık örgüt kültürleri hakkında önemli veriler sağlanmıştır. Ancak, bu sonuçlar bütün sağlık örgütleri için genellenemez. Bir sağlık örgütünün kültürünün çalışanlara iletilmesinde örgütsel hikâyelerin rolünü daha iyi belirlemek için daha geniş katılımlı başka çalışmalar yapılmalıdır.

#### Kaynakça

- Akıncı, Vural B., (1998), Kurum Kültürü, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Alas, R. ve Vadi, M. (2003), 'The impact of organizational culture on organizational learning at six Estonian Hospitals', *Trames*, 7(2), pp. 83-98.
- Bakan, İ. Büyükmeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç., ( 2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Bozkurt, T. (1997)., 'İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi', (Ed: Suna Tevruz), Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Yayını, Ankara.
- Can, A., ( 2008), 'Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Uygunluğunun Testine Yönelik Bir Araştırma', Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.3, s: 293-307. Isparta.
- Durgun, S., (2006), 'Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim', Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3 (2), ss: 112-132. Van.
- Erdem F. ve İşbaşı J. (2001), 'Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları', *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (1), ss. 33-57.
- Erdoğan, İ.,(2007), 'Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Uygulamaları', <http://www.atam.gov.tr/index.php?Page=Dergiler&IcerikNo=737> 28.11.2012.
- Gizir, S., (2007), 'Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması', *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı 50, ss: 247-268.
- Gordon, J.R., (1993), *Organizational Behavior*, Allyn and Becon.
- Güçlü N.(2003). 'Örgüt Kültürü'. *Kırgızistan: Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı:6,
- Hatch, M. J., (1997), 'Organizational Culture, Organizational Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives', Oxford University Press, Oxford; New York.
- Karlöf, B., (1996), *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri 'Key Business Concepts'*, (Çev: Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin), İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
- Kemal, A., (2002), İşletmelerdeki Örgüt Kültürünün, Toplam Kalite Yönetimine Yatkınlığı Açısından Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kemp, S. Dwyer L., (2001), 'An Examination of Organizational Culture-The Regent Hotel', *Sydney, International Journal of Hospitality Management*, 20 (1).
- Kozlu, C., (1986), Kurumsal kültür, Defne Yayıncılık ve Tanıtım Limited Şirketi, İstanbul.
- Lawson, R.B. and Ventriss, C.L., (1992), 'Organizational change: The role of organizational culture and organizational learning', *Psychological Record*, 42(2), pp: 205-220.
- Mintzberg, H., (1979), 'The Structuring of Organizations: The Synthesis of The Research', Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Moorhead, G. and Griffin, R. W., (1995), 'Organizational Behaviour', 4th Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Nelson, D.L. & Campbell, J.Q., (1997), *Organizational Behavior*, West Publishing Company.
- Newstrom, J.W. Davis, K., (1993), *Organizational Behaviour at Work*.9.baskı. McGraw Hill Inc.Newyork.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H., (1982), *In Search of Excellence*, New York: Warner.
- Rakich, JS. Longest, BB. Darr, K., (1993),. 'Managing Health Services Organizations', *3rd Edition*, *Health Professions Press Inc*, Maryland.
- Robbins, S. P., (1990), *Organization theory*, Prentice Hall.
- Robbins S.P., (1994), *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Practice Hall international Inc, (Çeviren: Sevgi A. Öztürk), Eskişehir.
- Schein, H.E., (1976), *Örgütsel Psikoloji*, Eskişehir İ.T.İ.A.Yayınları, No:167.Eskişehir.
- Schein, E. H., (1985), *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Schein, E.H.,(1992), *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco, 2nd,Edition, San Francisco.
- Smircich, L ., (1983), 'Concepts of culture and organizational analysis'. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), September, 1983, pp. 339–358.
- Şişman, M., (2002), *Örgütler ve Kùltürler*, Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Taş, H., (1995), *Yaratıcı Örgüt Kùltürü ve Yönetim*, İnönü Üniversitesi Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Malatya.
- Terzi, A.R.i (2000), *Örgüt Kùltürü*.,Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tierney, W. G. (1992), 'Cultural leadership and the search for community', *Liberal Education*, ( 78), pp: 16–22.
- Torun, S.G.,(2012), 'Örgüt Kùltürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma', T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın no: 724, Ankara.
- Unutkan, A. G., (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kùltürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Vanbuskirk, W. ve Mcgrath, D., (1999) 'Organizational Cultures as Holding Environments: A Psychodynamic Look at Organizational Symbolism', *Human Relations*, 52(6), June 1999, pp. 805-832.
- Varol, M., (1993). *Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi Yayınları, No:2,Ankara.



## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN BAZI UNSURLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

**Yrd. Doç. Dr. Ali ACARAY**  
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi  
Bankacılık ve Finans  
aliacaray@hotmail.com

### ÖZET

Bu çalışmada örgüt kültürüne ilişkin unsurlardan güç mesafesi ve toplulukçuluk ile örgütsel sessizliğin boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, merkezi İstanbul'da bulunan özel bir firmadaki 462 tam zamanlı çalışanlar oluşturmaktadır. Veriler anket soru formu yoluyla toplanmıştır. Hipotezleri test etmede regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçları, güç mesafesinin kabullenici ( $\beta = .413, p < .05$ ) ve korunma amaçlı ( $\beta = .363, p < .05$ ) sessizliği artırdığını, fakat koruma amaçlı sessizlik üzerinde herhangi bir etkide bulunmadığını; toplulukçuluğun kabullenici ( $\beta = -.116, p < .05$ ) ve korunma amaçlı ( $\beta = -.125, p < .05$ ) sessizliği azalttığını, fakat koruma amaçlı ( $\beta = .134, p < .05$ ) sessizliği artırdığını ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Güç Mesafesi, Toplulukçuluk, Kabullenici, Korunma Amaçlı ve Koruma Amaçlı Sessizlik

### 1. Giriş

Günümüzde her sektörde rekabetçi değerlerin artmasıyla birlikte örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Bu değişen yeni piyasa koşullarına örgütlerin ayak uydurabilmesinde ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesinde, insan kaynağının en önemli unsur olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü çalışanların sahip oldukları yenilikçi, farklı fikir ve düşünceleri örgütlerin en önemli zenginlik kaynağıdır. Örgüt kültürü de, farklı fikir ve düşüncelere sahip bu çalışanların oluşturduğu organizasyonların karakteristiğidir (Düren, 2007:97). Bu karakteristik örgüt politikalarına, stratejilerine, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ve örgütsel davranış konularına anlam kazandırmaktadır. Örgütsel bir konuya ilişkin tutumların çalışanlar tarafından algılanması ve anlamlandırılması süreci örgütün kültürü ile gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda, örgütün bir davranış biçimi olarak kabul edilen örgütsel sessizlik, örgütün kültüründen etkilenmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların fikirlerini, düşüncelerini ve bilgilerini bilinçli olarak yöneticileriyle paylaşıp paylaşmama kararlarında, ne zaman konuşup ne zaman sessiz kalacaklarına ilişkin tutumlarında ve algılarında örgütün kültürü etkili olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Bowen ve Blackmon, 2003). Dolayısıyla günümüzde örgütlerde yaygın bir şekilde görüldüğü ifade edilen ve Morrison ve Milliken (2000)'in de vurguladığı gibi örgütsel sessizliğin örgütlerdeki kültürel değerler açısından ele alınması önem kazanmaktadır.

Örgütsel sessizlik literatürde yer alması bakımından yeni bir kavramdır. İlk kez Morrison ve Milliken (2000) tarafından ortaya konulmuştur. Morrison ve Milliken (2000:706) çalışmalarında "çalışanların örgütsel konu ve sorunlar hakkındaki fikir, görüş ve endişelerini kasıtlı olarak saklaması" olarak tanımlamışlardır. Sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) bağlamında değerlendirildiğinde ise örgütsel sessizlik, adil bir sosyal değişim ilişkisi kurulamaması durumunda ortaya çıkan önemli bir örgütsel davranış konusudur.

Kültürel değerler, örgüt içerisindeki çalışanların rolleri ve birbirleri ile iletişimleri hakkındaki kuralları etkilemektedir. Literatürde örgüt kültürünün sessizlikle ilişkisini ele alan çalışmalarda Hofstede'nin kültürel güç mesafesi boyutu kullanılmıştır. Morrison ve Milliken (2000)'in yaptıkları çalışmada örgüt içerisinde güç mesafesinin yüksek olmasının sessizliği artıran bir durum olduğundan bahsetmişlerdir. Güç ve statü farklılıkları ile ilgili inançlar, bölüm yöneticileri-çalışan davranışları konusunda çalışanların algısını etkilemektedir (Botero ve Dyne, 2009:89). Çakıcı (2010) da yaptığı çalışmada kültürel normların hem örgütsel sessizlik üzerinde hem de örgütlerde sessizlik iklimini geliştiren yönetsel inançların oluşmasında etkili olabileceğini belirtmiştir. Ancak literatürde örgüt kültürü ile sessizlik arasındaki ilişki çok az incelenmiştir. Kültür boyutlarından güç mesafesi (Huang vd. 2005), bireycilik ve toplulukçuluk (Karakiraz, 2012) ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye dair birkaç araştırma mevcuttur. Ancak literatürde kültürel unsurlardan güç mesafesi ve toplulukçuluğun

örgütsel sessizlik üzerine etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla kültüre ilişkin unsurlar ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi yerli literatüre katkı sağlayacaktır. Bu çalışmanın temel amacı örgüt kültürüne ilişkin unsurlar ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri açıklamaktır. Bunu takip eden bölümde öncelikle çalışmanın kuramsal çerçevesi ve daha sonra ise metodolojisi ele alınacaktır.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1 Örgüt Kültürü

Örgüt çalışanlarından uymaları beklenen davranış, hareket ve bunların gerisindeki değerler ve sayılılar (Pettigrew, 1979:570) anlamına gelen örgüt kültürü Deal ve Kennedy (1982:9) tarafından da “işlerin yapılma şekli” olarak tanımlanmaktadır. “Çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi” (Robbins, 1989) olarak tanımlanan örgüt kültürü, çalışanların algılamaları üzerinde etkili olmakta ve onların karşılaştıkları olayları içinde bulundukları kültüre göre yorumlamalarına neden olmaktadır (Kwantes ve Boglarsky, 2007:205). Konunun öncülerinden ve otoriterinden sayılan Schein da (1991) çalışmasında, örgüt kültürünün üyelerine nasıl davranmaları gerektiğini öğrettiğini, üyeler arasında ortak bir dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık oluşturduğunu; çalışanlarına çeşitli sorunların çözüm yolunu gösterdiğini ve davranışlarını makul ve anlamlı kılan bir temel ortaya koyduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla çalışanlar ait oldukları kültürleri davranışlarında gösterirler. Örgüt içerisinde güç mesafesinin yüksek ya da düşük olması, kültürün bireyci ya da toplulukçu özellikler göstermesi çalışanların davranışlarını etkilemektedir.

Hofstede’nin kültürel boyutlarından güç mesafesi; bireylerin, bir örgütteki gücün eşit bir şekilde dağılıp dağılmadığına dair kanaatleridir. Güç mesafesinin düşük olduğu gruplar ile yüksek olduğu gruplar arasında çeşitli farklılıklar söz konusudur. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, ast ve üst birbirlerine karşı eşit olmayan bir yapılanma içerisinde. Hiyerarşik sistem, bu eşitsizlik üzerine kurulmuştur. Merkezi bir yapı vardır, örgütte kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça bellidir ve astlar ne yapılacağına söylenmesini beklerler. Biçimsel iletişim yukarıdan aşağıya doğru işler. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Bu sistemlerde belirsizlik güç mesafesi aracılığıyla azaltılır (Hofstede, 1984; Sargut, 2010). Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise, yönetenler ve çalışanlar arasında eşit bir yapılanma, katı olmayan bir merkezileşme ve asgari hiyerarşi söz konusudur. Örgütün olanakları tüm üyelerine eşit şekilde paylaştırılmıştır. Yöneticiler, denetleyici ve itaat edilmesi gereken kişilerden çok, astlarına yol gösteren demokrat kişiler olarak algılanırlar. Dolayısıyla bu örgütlerde önemli kararlar verileceği zaman, çalışanların fikirleri alınır, ancak son kararı veren yönetici olmakta ve bu astlar tarafından kabul edilmektedir (Gürbüz ve Bingöl, 2007; Bakan vd, 2004).

Hofstede’nin kültürel boyutlarından bireycilik/toplulukçuluk ise; örgüt içinde egemen olan değer ve normların, öncelikle bireysel ihtiyaçların karşılanmasına mı, yoksa grubun ihtiyaçlarının karşılanmasına mı önem verildiğini ifade etmektedir. Toplulukçu eğilimi yüksek olan örgütlerdeki çalışanlarda daha güçlü bir duygusal bağ bulunmaktadır (Terzi, 2000). Bireyci örgüt kültürlerinde yönetim, bireylerin yönetimidir, işe alma ve terfi kararları çalışanların sadece yeteneklerine ve kurallara dayalı bir şekilde alınmaktadır. Toplulukçu örgüt kültürlerinde ise, bireyler kendilerini diğer grupların bir parçası olarak tanımlarlar ve bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimindedirler. Bu kültürlerde yönetim, grup yönetimidir, işe alma ve terfi kararları için bireyler grup içerisinde çalışan olarak değerlendirilmektedir. Ancak toplulukçu kültürlerde bireyciliğin yok sayıldığı anlamı kesinlikle çıkarılmamalıdır, sadece daha az olduğu söylenmektedir (Erkenekli 2013).

### 2.2 Örgütsel Sessizlik

İlk bakışta her ne kadar iletişime kapalı olma durumunu çağrışırsa da sessizlik kavramı, aslında önemli bir iletişim şekli olarak da ifade edilmektedir. Nitekim çalışanlar iş yaşamlarında, “sessiz kalarak” birçok konuda, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve çalıştıkları örgütlerine çeşitli mesajlar iletmektedirler. Çalışanların örgütün güvenliği ile ilgili bir bilgiyi, diğerlerine söylemeyerek korumaları durumunda olduğu gibi bazı sessizlik yapıları stratejik ve proaktif olabilmektedir (Dyne vd., 2003: 1360-1361). Böyle bir sessizlik durumunda çalışan, bir amaca hizmet eder şekilde aktif, bilinçli ve isteyerek yapılan bir davranış tarzını ortaya koyarak iletişim halinde olabilmektedir.

Morrison ve Milliken (2000:706) örgütsel sessizliği, örgütsel değişime ve gelişime engel olan bir tehlike ve çoğulcu bir örgüt geliştirmeye mani olan kolektif bir olgu olarak ele almakta ve örgüt seviyesindeki kolektif dinamikler üzerine odaklanmaktadır. Pinder ve Harlos (2001:334-335) çalışan sessizliğini bireysel düzeyde; “değişimi etkileyebilme ve düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan

kişilere, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki düşüncelerini esirgemesi” şeklinde tanımlarken; Tangirala ve Ramanujam (2008: 40-41) ise, çalışanların iş ve örgütle ilgili konularda, düşüncelerini, bilgilerini ve endişelerini kapsayan önemli bilgileri kasıtlı bir şekilde kendilerine saklaması bağlamında iletişimden kaçınmaları olarak tanımlamakta ve sessizliğin çalışanların bilinçli bir kararı olduğunu ifade etmektedirler.

Örgütsel sessizliğin, araştırmacıların dikkatini çekmesiyle birlikte farklı boyutları araştırılmaya başlanmıştır. Örgütsel sessizlikle ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde farklı türde sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Bunlardan Pinder ve Harlos’un (2001) yapmış olduğu çalışmada örgütsel sessizlik, kabullenici ve korumacı olmak üzere iki boyutta sınıflandırılmaktadır. Bunun yanı sıra Dyne, Ang ve Botero’nun (2003) çalışmasında örgütsel sessizlik kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik olmak üzere üç boyutta sınıflandırılmaktadır:

**Kabullenici Sessizlik:** Bu tür sessizlik, çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili gelişmelere rıza göstermelerinin sonucunda, söz konusu durum hakkındaki görüş, düşünce ve bilgilerini söylememesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışan, içinde bulunduğu örgütün koşullarına razı olmakta ve bir çeşit, “tevekkül, kaderine boyun eğme” düşüncesi içerisinde bulunmaktadır. Çalışan, koşulları değiştirmek ve konuşmak için herhangi bir çaba içerisine girmeyi istememekte, başka bir ifade ile kendini geri çekerek mevcut durum razı olmaktadır (Dyne vd., 2003:1366). Dolayısıyla kabullenici sessizlik edilgen bir davranıştır. Çalışan kasıtlı olarak pasif davranış sergilemekte ve ilgisiz davranış içine girmektedir (Çakıcı, 2008: 87).

**Korunma Amaçlı Sessizlik:** Bu tür sessizlik, çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili görüşlerini açıkladığında gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak kendini koruma adına bilgi, görüş ve düşüncelerini saklaması olarak tanımlanmaktadır (Dyne vd., 2003:1367). Pinder ve Harlos (2001) ise korunma amaçlı sessizliği, bireyin kişisel olarak açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkmasından dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak ifade etmektedir. Bu kasıtlı hareketin ortaya çıkmasında Morrison ve Milliken’in vurguladığı korku faktörü önemli bir rol oynamaktadır (2000:708). Açıkça konuşmaktan korkan çalışanlar, kariyerlerinde ilerlemede kısıtlanma, meslektaşlarının ve yöneticilerinin desteğinden mahrum kalma şeklinde örneklendirilebilecek bireysel kayıplar nedeniyle bu tür bir sessizliği seçmeye daha eğilimli olabilmektedirler (Detert ve Burris, 2007: 872). Ayrıca, değer verilen ilişkinin korunması da, korunma amaçlı sessizliğin önemli bir kaynağıdır (Morrison ve Milliken, 2003:1355).

**Koruma Amaçlı Sessizlik:** Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürüne dayandırılarak ortaya konulan bu tür sessizlik, çalışanların başkalarını düşünme veya işbirlikçi nedenlere bağlı olarak, örgüte ya da diğer bireylere fayda sağlamak amacıyla, herhangi bir durum hakkındaki görüş, düşünce ve bilgilerini söylememesi, saklaması olarak tanımlanmaktadır (Dyne vd., 2003:1368). Koruma amaçlı sessizlik; iki şekilde ortaya çıkar. Bunlardan ilki çalışanın örgütünü koruma güdüsü içinde sessiz kalması iken, ikincisi ise diğer çalışanları koruma güdüsünün dışavurumudur. Bu sessizlik türünde örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi ilk önce bireyin kendisinin değil, diğer çalışanların ve örgütün yararları ön planda düşünülerek isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen proaktif bir davranış biçimi söz konusudur. Çalışanın korku kaynaklı kendini koruma güdüsü yerine, diğerlerinin faydası, diğerlerine fedakârlık ön plandadır. Dolayısıyla bu tür sessizlik literatürde diğer iki sessizlik türüne göre olumlu bir davranış biçimi olarak ortaya çıkmaktadır (Dyne vd., 2003).

### 2.3 Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Hipotezler

Örgütlerde çalışanların davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olarak örgüt kültürü, örgütlerde sessizliğin ortaya çıkmasında ve kolektif bir hal almasına da neden olabilmekte (Demir, 2010; Morrison ve Milliken, 2000) ve dolayısıyla örgüt içindeki farklı kültürel unsurlara bağlı olarak da sessizlik davranışı farklılaşmış olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürünü araştırmak birçok örgütsel çıktıyı yönetebilmek açısından önemli ve de gerekli olmaktadır.

Örgüt kültürüne ilişkin unsurlardan güç mesafesinin yüksek olması durumunda çalışanlar örgütsel bir konuya ilişkin görüş ve düşüncelerini açıkça dile getirmeleri düşük olasılıktır. Çünkü diğer çalışanlarla çatışmadan kaçınmak, patronlardan aldıkları emre eleştirmeden itaat etmek ve yetkililerin yaptıklarını eleştirmeksizin kabul etmek üzere sosyalleştirilmişlerdir. Bu tür örgütlerde katı ve yüksek derecede dikey hiyerarşi, yukarı yönlü iletişim imkanlarını da azaltarak, çalışanların açıkça konuşmanın tehlikeli olduğu ve çaba göstermeye değmeyeceği yönündeki algılarını kuvvetlendirebilmekte ve sessiz kalmalarına neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000;

Morrison ve Rothman, 2009:111-112). Ayrıca güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, kişiler sadece patronun patron olması nedeniyle haklı olduğuna inanabilmektedirler (Arindel, 2003:861). Bu durum bir yandan çalışanları daha fazla itaat davranışına iterek sessiz kalmasına yol açarken, diğer yandan “yöneticiler en iyisini bilir, üstler her zaman haklıdır” anlayışı ile çalışanların girdilerini önemsememesine neden olabilir. Buradan hareketle,

**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürünün güç mesafesi unsurunun kabullenici sessizlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Örgüt kültürünün güç mesafesi unsurunun korunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Örgüt kültürünün güç mesafesi unsurunun koruma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Örgüt kültürüne ilişkin unsurlardan toplulukçuluk yönelimi yüksek olması durumunda çalışanlarda grup içinde bulunma, grubun önceliklerine değer verme, grup içerisinde güçlü bir duygusal bağ kurma gibi değerler ön plana çıkacaktır, biz duygusu egemen olacaktır. Katılımcılık, gruba ait olmak, ilişki kurmak ve ahlaki uyum değerleri yüksektir. Bu tür kültürlerde iletişim imkanları zengindir. Örgüt içerisinde iletişim fırsatları arttıkça, çalışanlar açıkça konuşma davranışını daha rahat gerçekleştirebileceklerdir (Vakola ve Bouradas, 2005). Ayrıca güven duygusu çalışanlar arasındaki iletişim sıklığını ve süresini etkileyerek, sosyal ilişkilerin gelişmesine de katkıda bulunur (Ruppel ve Harrington, 2000:315). Buradan hareketle,

**H<sub>4</sub>:** Örgüt kültürünün toplulukçuluk unsurunun kabullenici sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>5</sub>:** Örgüt kültürünün toplulukçuluk unsurunun korunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>6</sub>:** Örgüt kültürünün toplulukçuluk unsurunun koruma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

### 3 Araştırmanın Metodolojisi

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde örgüt kültürüne ilişkin unsurlardan güç mesafesi ve toplulukçuluk bağımsız değişken, örgütsel sessizlik boyutları ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiş ve her bir bağımsız değişkenin her bir örgütsel sessizlik davranışına etkisine bakılmıştır.

#### 3.2 Örneklem Süreci

Araştırmanın evrenini, merkezi İstanbul’da bulunan, gıda ve temizlik gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren uluslararası ölçekli bir firmanın 900 tam zamanlı çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem tekniği olarak kolayda örneklem kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu firma çalışanlarının tamamına gönderilmiştir. Geri dönen anket sayısı 470 olup, 8 tanesi güvenilir bulunmadığı için analize dâhil edilmemiştir. 462 anket çalışmaya dâhil edilmiştir. Uygulamalı araştırmalarda ana kütleden seçilen örnekler üzerinden geri dönüş oranının genellikle % 20 ile % 40 arasında değiştiği dikkate alındığında (Öğüt, 2003:293) % 51,33 düzeyindeki bir geri dönüş oranı iyi derecede bir oran olarak sayılabilir.

#### 3.3 Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde araştırmaya katılanların demografik yapısını anlamak amacıyla çeşitli sorular sorulmuştur. Bu sorular araştırmanın analizlerine dahil edilmemiştir. Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümünde ise, örgüt kültürüne ilişkin unsurları ve örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla toplam 30 soru bulunmaktadır. Ölçekte yer alan sorular beşli Likert ölçeğine göre derecelenmiştir. (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum.

**Örgüt kültürü unsurlarından** güç mesafesi ve toplulukçuluk unsurlarını ölçmek için Dorfman ve Howell (1988), Erez ve Earley (1987), Chen, Meindl ve Hui (1998), Sigler ve Pearson (2000), Robbins ve Mukerji (1994) ve Hofstede (1991) tarafından oluşturulan örgüt kültürü ölçeğindeki ilgili sorular kullanılmıştır. Güç mesafesi boyutunda toplam 8 ifade bulunmaktadır. Bu ölçekteki sorulardan birisi “Firmamızda, astlar üstlerin isteklerini sorgulamaksızın yerine getirirler” şeklindedir. Toplulukçuluk boyutunda ise toplam 7 ifade bulunmaktadır. Bu ölçekteki sorulardan birisi “Firmamızda çalışma arkadaşlarının refahını göz önünde almayan kendi amaçlarını gerçekleştiremez” şeklindedir.

**Örgütsel sessizliği** ölçmek için ise Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı olmak üzere 3 boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Öncelikle

orijinalinden Türkçe'ye çeviri yapıldıktan sonra gerek İngilizce eğitimi almış çeşitli akademisyenlerin gerekse de aynı anketi farklı çalışmalarda kullanmış çeşitli araştırmacıların (Taşkıran, 2012; Şehitoğlu, 2010; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009) çevirilerinin yardımıyla ölçeğe son şekli verilmiştir. Ölçekte toplam 15 ifade bulunmaktadır. Bu ölçekteki sorulardan birisi "Firmamızda, benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim" şeklindedir.

#### 4. Bulgular

##### 4.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde, yarısının erkeklerden, diğer yarısının kadınlardan, % 64'ünün 26-35 yaş arasında, % 72,5'i üniversite mezunu; çalışanların % 54,3'ü evli; % 47,4'ü 1-5 yıl kıdeme sahip; % 56,7'si personel olduğu görülmektedir.

##### 4.2 Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinden güç mesafesi ve toplulukçuluk faktör analizine tabi tutulmuş ve analiz sonucunda güç mesafesini ölçen sekiz ifade tek bir faktör altında toplanırken, toplulukçuluk kültür unsuruna ait 3 ifade farklı boyut oluşturdukları için analizden çıkarılması uygun görülmüş ve kalan ifadeler tek bir boyut altında toplanmıştır. Güç mesafesine ilişkin sekiz ifade toplam varyansın %56.03 Toplulukçuluğa ilişkin dört ifade toplam varyansın %57.66 açıkladığı görülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, güç mesafesinin alfa değeri .864, toplulukçuluğun ise .748 olarak bulunmuştur.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel sessizlik de aynı şekilde faktör analizine tabi tutulmuş ve tüm ifadeler literatüre uygun bir şekilde ilgili faktörlerde toplanmıştır. On beş ifade üç faktör altında toplanarak toplam varyansın %56.79'unu açıkladığı görülmüştür. Güvenilirlik analizine tabi tutulan tüm faktörlerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizine ilişkin sonuçlar, faktörlerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 1: Örgütsel Sessizlik Dinamiğine İlişkin Faktör Analiz Sonuçları**

| DEĞİŞKENLER                                                                                                                                          | Faktör Katkısı | Cronbach Alpha | Açıklanan Varyans |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------------|
| <b>Faktör 1: Kabullenici Sessizlik</b>                                                                                                               |                | .847           | %22.369           |
| İşletmemizde, benimle ilgili olmayan konularda değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim.                                      | .686           |                |                   |
| İşletmemizde alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.                                                      | .746           |                |                   |
| İçinde bulunduğum işletmedeki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım.                                                       | .783           |                |                   |
| İşletme içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.                                                  | .706           |                |                   |
| Beni ilgilendirmedüğünü düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.                         | .694           |                |                   |
| <b>Faktör 2: Korunma Amaçlı Sessizlik</b>                                                                                                            |                | .794           | %18.217           |
| Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem.                                                                        | .661           |                |                   |
| Yöneticimin tepkisinden korktuğum için, işimle ilgili bilgileri başkalarıyla paylaşmam.                                                              | .707           |                |                   |
| Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.                                                       | .580           |                |                   |
| İşletmedeki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.                                                   | .700           |                |                   |
| İşletmede korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım. | .730           |                |                   |
| <b>Faktör 3: Koruma Amaçlı Sessizlik</b>                                                                                                             |                | .725           | %16.204           |
| İşletmede içindeki işbirliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.                                                 | .717           |                |                   |

|                                                                                                          |          |  |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--|---|
| İşletmeye veya iş arkadaşlarıma yarar sağlamak için özel bilgileri kendime saklarım.                     | .689     |  |   |
| İşletmenin veya iş arkadaşlarımdan sırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim. | .720     |  |   |
| İşletmeye veya iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.                       | .671     |  |   |
| İşletme veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.  | .636     |  | . |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü                                                           | .870     |  |   |
| Bartlett Sınama Testi, Yaklaşık Ki-Kare Değeri                                                           | 2514.436 |  |   |
| Serbestlik Derecesi                                                                                      | 105      |  |   |
| Anlamlılık Düzeyi                                                                                        | .000     |  |   |

#### 4.5 Hipotez Testleri

Araştırmada geliştirilen hipotezler, örgüt kültürü unsurlarından güç mesafesi ve toplulukçuluk ile örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik arasındaki ilişkilerin test edilmesi neticesinde irdelenmektedir. Yapılan çoklu regresyon sonuçları Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2: Örgüt Kültürüne İlişkin Unsurların Kabullenici, Koruma Amaçlı ve Korunma Amaçlı Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

| Bağımsız / Bağımlı<br>Değişkenler | Kabullenici<br>Model 1 |        |      | Korunma Amaçlı<br>Model 2 |        |      | Koruma Amaçlı<br>Model 3 |       |      |
|-----------------------------------|------------------------|--------|------|---------------------------|--------|------|--------------------------|-------|------|
|                                   | $\beta$                | t      | Sig. | B                         | t      | Sig. | B                        | t     | Sig. |
| <b>Güç Mesafesi</b>               | .413                   | 9,683  | .000 | .363                      | 8.325  | .000 | .036                     | .772  | .440 |
| <b>Toplulukçuluk</b>              | -.116                  | -2,029 | .043 | -.125                     | -2.454 | .015 | .134                     | 2.858 | .004 |
| F                                 |                        | 53.679 |      |                           | 42.615 |      |                          | 4.121 |      |
| R <sup>2</sup>                    |                        | .190   |      |                           | .157   |      |                          | .018  |      |
| Adj. R <sup>2</sup>               |                        | .186   |      |                           | .153   |      |                          | .013  |      |

\*\*: p< .01, \*: p< .05

Tablo 2 model 1’de görüldüğü üzere, güç mesafesi kabullenici sessizliği p<.05 anlamlılık seviyesinde .413 gibi bir beta katsayısı ile olumlu yönde etkilemektedir. Yine aynı modelde toplulukçuluk kabullenici sessizliği p<.05 anlamlılık seviyesinde -.116 gibi bir beta katsayısı ile olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda **H<sub>1</sub>** ve **H<sub>4</sub>** hipotezleri kabul edilmiştir.

Model 2’de ise, güç mesafesi korunma amaçlı sessizliği p<.05 anlamlılık seviyesinde .363 gibi bir beta katsayısı ile olumlu yönde, toplulukçuluk korunma amaçlı sessizliği p<.05 anlamlılık seviyesinde -.125 gibi bir beta katsayısı ile olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda **H<sub>2</sub>** ve **H<sub>5</sub>** hipotezleri kabul edilmiştir.

Model 3’te ise, sadece toplulukçuluk değişkeni koruma amaçlı sessizliği p<.05 anlamlılık seviyesinde .134 gibi bir beta katsayısı ile olumlu yönde etkilemektedir. Güç mesafesi ile koruma amaçlı sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bu bağlamda **H<sub>6</sub>** hipotezi kabul, **H<sub>3</sub>** hipotezi ise red edilmiştir.

R<sup>2</sup> değerleri modelimizde bulunan bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizliği ne oranda açıkladığını göstermektedir. Araştırmada test ettiğimiz modelde güç mesafesinin ve toplulukçuluğun kabullenici sessizliğin %19’unu, korunma amaçlı sessizliğin %15,7’sini ve koruma amaçlı sessizliğin ise % 1,3’ünü açıkladığı ortaya çıkmıştır.

#### Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, örgüt kültürüne ilişkin unsurlardan güç mesafesi ve toplulukçuluğun örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Literatürde çalışanların sessizlik davranışına etki eden faktörler, çalışanların hangi konularda sessiz kaldıkları ve sessizliğin çalışanlara ve örgütlere etkisi gibi konularda araştırmalar yapılmıştır. Ancak çalışanların örgütsel sessizliklerinde örgüt kültürünün etkisini sorgulayan çalışmalar azdır. Çakıcı (2010) çalışmasında kültürel normların, gerek çalışan sessizliği üzerinde gerekse de örgütlerde sessizlik iklimini geliştiren yönetsel inançların oluşmasında etkili olabileceğini, Morrison ve Milliken (2000) ulusal kültürel normların, çalışanların örgütleri hakkında fikir, bilgi ve görüşlerini esirgemelerini etkileyebileceğini ve Demir (2010) de örgütsel sessizliğin örgüt kültürünün bir parçası olarak ortaya çıkabileceğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda yapılan çalışma, yerli ve yabancı literatürde örgüt kültürüne ilişkin güç mesafesi ve toplulukçuluğun örgütsel sessizlik üzerinde etkisini araştıran ilk çalışmalardan birisidir.

Araştırma yapılan firmada çalışanlar güç mesafesini 2.67; toplulukçuluğu 3.56; kabullenici sessizliği 2.18; korunma amaçlı sessizliği 1.93 ve koruma amaçlı sessizliği ise 4.20 olarak algılamışlardır. Ayrıca araştırma sonuçları, çalışanların güç mesafesi algılamasının kabullenici ve korunma amaçlı sessizliğini artırdığını, fakat koruma amaçlı sessizlik üzerinde herhangi bir etkiye bulunmadığını; toplulukçuluk algılamasının ise kabullenici ve korunma amaçlı sessizliğini azaltırken, koruma amaçlı sessizliği artırdığını ortaya koymuştur.

Örgüt içerisinde güç mesafesinin yüksek olması çalışanların iletişim imkânlarını azaltacak, fikir ve görüşlerini ifade edebilecekleri üst yöneticilerle aralarına uzak mesafeler koyacaktır. Böyle bir durumda çalışanların kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik algılamaları da artacaktır. Morrison ve Milliken (2000) de, yüksek güç mesafesi yönelimli çalışanların, yetkililerin tüm yaptıklarını eleştirmeksizin kabul etme eğiliminde olduklarından ve bu tür örgütlerde otorite daha kutsal olarak ele alınacağı için ses çıkarma ya da otoriteye karşı olumsuz geri bildirimde bulunma, nadir görülen bir olay olacağından bahsetmiştir. Başka bir çalışmada da Huang ve arkadaşları (2005), yüksek güç mesafesine sahip ülkelerdeki insanların hiyerarşik eşitsizlikleri doğal karşılama eğiliminde olduklarını ve güç sahibi kişilerle doğrudan çatışmalardan kaçınabilmek için endişelerini üstlerine söylemekten daha fazla çekindiklerini ifade etmiştir.

Örgüt içerisinde çalışanların yüksek toplulukçuluk eğilimleri, kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik algılamalarını azaltacaktır. Çünkü bu kültürlerde çalışanlar arasında grup içerisinde davranma, duygusal bağ kurma, grup içinde güvenli olma ve gruptan yana tavır alma değerleri yüksektir. Grup içerisinde davrandıkları için korkuya da gerek yoktur. İletişim formları gayri resmidir. Acaray da (2014) yaptığı çalışmada klan kültürünün daha çok benimsendiği kültürlerde kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik algılamalarının azaldığını ortaya koymuştur. Grup içerisinde bulunmak ve grupla birlikte düşünmek ise koruma amaçlı sessizliği artıran bir durumdur. Başka bir ifade ile bu kültürlerde çalışanlar kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik tutumunda bulunmayıp konuşmakta, ancak ilişkileri, örgütü ve iş arkadaşlarıyla olan bağları korumak amacıyla da koruma amaçlı sessizlik tutumlarını yüksek göstermektedirler. Sahip oldukları sosyal sermayenin sürdürülebilirliğine zarar gelmemesi için bulundukları ortamda ilişkilerini belli bir düzeyde bozmadan devam ettirmek istemektedirler. Yani değer verilen ilişkinin korunması adına çalışanlar sessiz kalmaktadır (Morrison ve Milliken, 2003:1355). Çalışanların genel olarak kendi aralarında dostça ve yakın ilişkilere sahip olmaları koruma amaçlı sessizlik tutumlarının yüksek çıkmasına neden olabilir. Türk kültürünün toplulukçu yapısı ve güç mesafesinin yüksek olması (Sargut, 2010) da bu durumu destekler niteliktedir.

Çalışmanın katkı sağlayan birçok bulguları olmasıyla birlikte, diğer araştırmalarda da olduğu gibi bazı kısıtları da bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışma, merkezi İstanbul'da bulunan uluslararası ölçekli bir firmanın çalışanları ile sınırlıdır. En önemli kısıt, örneklemin tek bir kurumdan seçilen çalışanlardan oluşmasıdır. Bu nedenle sonraki yürütülecek çalışmalarda araştırmacının sonuçlarının genellenebilirliğini güçlendirecek farklı ve geniş yelpazedeki katılımcı gruplarıyla, örgütsel sessizliğin öncülleri ve ardıllarını bir arada değerlendiren farklı değişkenlerle incelemeler yapılması literatüre katkı sağlayacaktır. Birçok olumsuz sonuçlarının olduğu örgütsel sessizliğin işyerlerinde ortaya çıkışını engellemek veya çıktığında etkili stratejilerle bu durumu yönetmede en büyük örgüt yöneticilere düşmektedir.

### Kaynakça

- Acaray, A. (2014), "Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" Basılmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- Akgün, A.E., Keskin H. ve Günsel A. (2009), Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler. Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Arindell, W.A. (2003), "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions Across Nations" Behaviour Research and Therapy, 40(7).
- Bakan, İ., Büyükbşe T. ve Bedestenci Ç. (2004), Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Bowen, F. and Blackmon K. (2003), "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", Journal of Management Studies, 40:6.
- Clapham, S. E. and Cooper R. W. (2005), "Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance", Journal of Management and Governance, Cilt 9, Sayı 3-4.
- Çakıcı, A. (2010), Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1982), Corporate Cultures, the Rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley, New York.
- Düren, Z. (2007), "Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik Yaklaşımlar" İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Mart, (36), 85-107.
- Dyne, V. L., Ang S. and Botero I. C. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", Journal of Management Studies 40:6.
- Ehtiyar, R. and Yanardağ M. (2008), "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel", Tourism and Hospitality Management, Vol.14, No.1.
- Erkenekli, M. (2013), "Toplumsal Kültür" Örgütsel Davranış, Editörler: Ünsal SİĞRI Ve Sait GÜRBÜZ Beta Basım, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007), "Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-Dişil ve Bireyci- Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma", Savunma Bilimleri Dergisi, 6 (2), 68-87.
- Hofstede, G.,(1984), Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, (Abridged Edition), Newbury Park: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases." Organizational Dynamics, 16(4), 286-314.
- Huang, X., Evert Van De Vliert and Gerbrun Van Der Vegt, (2005), "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross- Nationally", Management and Organization Review, 1:3.
- Karakiraz, A. (2012). "Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Kwantes, C. and Boglarsky, C. (2007), "Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness across Six Countries", Journal of International Management, 13, 2, 204-230.
- Morrison, E. W. and Milliken F. J. (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", Academy of Management Review, Vol.25, No.4.
- Morrison, E. W. and Rothman, N.B. (2009), "Silence and the Dynamics of Power", Voice and Silence in Organizations: Ed: J. Greenberg ve M. S. Edwards, İngiltere: Emerald Group Publishing.
- Pettigrew, M.A. (1979), "On Studying Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly, 24, 4, 570-581.
- Piderit, S. K. and Ashford S. J. (2003), "Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender Equity Issues", Journal of Management Studies, 40:6.
- Pinder, Craig C. and Harlos K. P. (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice", Research in Personnel and Human Resources Management, Vol.20.
- Quinn, R. E. and Cameron K. (1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", Management Science, Vol 29, Jan.
- Robbins, S.P. (1993), "Organizational Behaviour Concepts: Caontioversies and Applications, USA", Prentice Hall Inc.



- Ruppel, C. P., Harrington S. J (2000). "The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, And Trust To Commitment And Innovation." *Journal of Business Ethics*, Cilt 25(4).
- Sargut, S. (2010), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass.
- Schein, E. H. (1991), "What is Culture?", Frost, P. J., Moore, I. F., Louis, M.R., Lunberg, C. C. ve Martin, J. (Ed.) *Reframing Organizational Culture*, Sage, Newbury Pak, 243-253.
- Tangirala, S. and Pangaraj R. (2008), "Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, Vol.61.
- Terzi, A.R. (2000), *Örgüt Kültürü*, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Vakola, M. and Bouradas D. (2005), "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation." *Employee Relations*, 27(4–5), 441-458.



## 22. OTURUM

### “ÖRGÜTE VE LİDERE GÜVEN”

**Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma**

Yrd. Doç. Dr. Necla Öykü İyigün, Arş. Gör. Mehmet Sağlam, Dok. Öğr. Ahmet Gümüş

**Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**

Yrd. Doç. Dr. Ferda Üstün, Doç. Dr. Kemal Can Kılıç

**Lidere Duyulan Güven Üzerinde Hizmetkâr Liderliğin Katkısı**

Dr. Ömer Özdemir

## **YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Yrd. Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN**  
İstanbul Ticaret Üniversitesi  
Uluslararası Ticaret Bölümü  
oiyigun@ticaret.edu.tr

**Arş. Gör. Mehmet SAĞLAM**  
İstanbul Ticaret Üniversitesi  
İngilizce İşletme Bölümü  
msaglam@ticaret.edu.tr

**Dok. Öğr. Ahmet GÜMÜŞ**  
İstanbul Aydın Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
ahmetgms40@gmail.com

### **ÖZET**

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmini, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel güven ve iş tatminini pozitif yönde, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Elde edilen sonuçların hem ilgili yazına, hem de uygulayıcılara fayda sağlayabileceği ve etik farkındalık yaratmak açısından etkili olabileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, Örgütsel Güven, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Kamu Sektörü.

### **1.Giriş**

Küreselleşme ile beraber yaşanan sürekli değişimler örgütlerin yapı, işleyiş ve yönetiminde yeni kavramların dikkate alınmasını gündeme getirmiş, eski üretim yöntemleri terk edilmiş; işçi ve işveren arasındaki hiyerarşiyi azaltan esnek üretim yöntemleri benimsenmiş, ekip çalışması ve karar alma süreçlerine katılıma önem vermeye başlanmıştır (Erol, 2010: 87; Acar, 2009: 31). Küreselleşme ile demokratik talepler konusunda daha duyarlı hale gelen toplumlar, işletmelere global bir baskı yaratmış ve işletmeler de sosyal sorumluluk ve etik konularına daha fazla ilgi göstermeye başlamıştır (Aslan ve Şendoğdu, 2012: 693). Ülkemizdeki ilgili yazında yapılan araştırmalar da insan kaynağını maliyet ve verimlilik açısından gören katı söylemlerin aksine; hümanist bir bakış açısıyla ele alan, beşeri ve sosyal değerler, liderlik, motivasyon ve iletişim süreçleriyle bireysel kazanımların önemini vurgulayan ılımlı modellerin gittikçe yaygınlaştığını vurgulamıştır (Akar, 2013: 75-82). Bu çalışma, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmini, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Etik liderlik vasıflarıyla yönetim sistemi içerisinde doğru, dürüst, objektif bir anlayışla hareket eden yöneticilerin bu davranışlarının çalışanlarına etkisi kaçınılmazdır. Bu iklim ve ortamın da örgütsel verimliliğe, kurum imajına ve örgüt kültürünün gelişimini desteklemesi, hizmet içi ve oryantasyon eğitimlerinde çalışanlara önemli bir farkındalık yaratabilmesi yönünden Örgütsel Davranış yazınına yararlı olabileceği düşünülmektedir.

### **2.Kavramsal Çerçeve**

Küreselleşme, şiddetli rekabet ve yeni yönetim teknikleri gibi günümüz dünyasında yaşanan çok boyutlu değişim, işletmelerin yapılarını daha karmaşık hale getirmiş, yöneticileri ahlaki sorunlara ilgi göstermeye ve verdikleri kararlarda ahlaki sorumluluğu dikkate almaya diğer bir ifade ile etik liderlik davranışlarını benimsemeye zorlamıştır. Bu baskılara rağmen, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek için yasal yükümlülüklerini ve ahlaki değerlerini ihmal etmesi sonucu, son yıllarda finansal skandallar yaşanmış, küresel ölçekte birçok işletmeye duyulan güven sarsılmış ve piyasalar güvensiz hale gelmiştir. (İyigün, 2015: 13-14). Bu durum, hem araştırmacıların hem de ulusal ve uluslararası örgütlerin yoğun ilgisini çekmiştir (Haq, 2011: 2792). Sürdürülebilir küresel rekabetin varlığı açısından bu değişimlerin örgüt yönetimi tarafından sürekli gözlemlenmesi ve örgütlerin lider yöneticiler tarafından yönetilmesi gerekmektedir (Paksoy, 2008: 26). Algı yönetimi, bilgi yönetimi, kriz yönetimi ve stratejik yönetim yöneticiler için bazı prensipler önermektedir. Bu durumlar kamu sektörünü yönetim değişkenleri açısından etkilemektedir (Aykaç ve Metin, 2012: 468). Üst düzey yönetimin etik liderlik davranışları sergilemesinin çalışanlara potansiyel olumlu etkisinden dolayı son derece önemli olduğu yazında sıklıkla vurgulanmaktadır. Yapılan yazın araştırmasında etik liderliğin örgütsel güven (Van den Akker ve diğerleri, 2009); iş tatmini (Kim ve Brymer, 2011; Brown ve diğerleri, 2005) ve

diğer işten ayrılma niyeti (DeConinck, 2011; Elçi ve diğerleri, 2012) üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda etik liderliğin psikolojik güçlendirme ve otorite (Zhu ve diğerleri, 2004) üzerinde etkisi olduğu, dönüştürücü liderlik davranışlarının güven, tatmin ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Podsakoff ve diğerleri, 1990) üzerinde etkisi olduğu, hizmetkâr liderliğin ise işten ayrılma niyeti (Jaramillo ve diğerleri, 2009) ve lidere güven ve örgütsel güven (Joseph ve Winston, 2005) üzerinde etkisi olduğu, karizmatik liderliğin örgütsel bağlılık (Rowden, 2000) üzerinde etkisi bulunduğu vurgulanmıştır.

Etikğin tanımı üzerinde kararlaştırılmış iki ana amacı bulunmaktadır. Birincisi iyi bir kişi olmanın gerekliliği ve ikincisi ise kuralların nasıl kararlaştırıldığı ve bireysel davranışların sınırlandırılması gerekliliğidir (Tutar ve diğerleri, 2011: 1379). Etik liderlik, etik değerler olarak kabul edilen davranışlardan ve kişisel özelliklerden yola çıkarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2010: 3949). Etik liderler olarak algılanmak ve etik çıktılara yol açmak için çekici, güvenilir ve yasal olmak ve algılanmak gerekmektedir (Brown ve diğerleri, 2005: 120). Sosyal öğrenme perspektifinden etik davranışı destekleyen ve cesaretlendiren daha güçlü etik bağlantılar, örgütlerdeki etik liderliğin gelişimi ve korunmasını desteklemektedir. Güçlü etik liderler örgütün iklimi ve kültürüyle uyumsuz olduklarından, örgütten ayrılma eğiliminde olabilmektedir (Brown ve Trevino, 2006: 601-602). İş tatmini, çalışanların işe ilişkin düşünceleri tarafından dile getirilen olumlu bir düşünce çerçevesi olarak tanımlanmaktadır (Mincu, 2015: 685).

İş tatmini, bireyin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumu olarak ifade edilmektedir (Gülbüz ve Sığı, 2013: 33). Çalışanların bireysel amaçlarıyla örgütsel amaçların uyumlu olması ve arzulanan ödüller ile reel olarak kazanılan ödüllerin karşılaştırılmasıyla ilgili hususlar iş tatmininin inceleme kapsamına girmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 198).

Güven, bireyler ve örgütler arasındaki ilişkileri etkileyen kritik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Mansor ve diğerleri, 2012: 284; Yavaş ve Çelik, 2010: 4330). Çalışanlar arasındaki güvenin varlığı, örgütün rekabet avantajı ve örgütsel yetkinliklerinin temelini oluşturmaktadır (Zanini ve Migueles, 2013: 78).

İşgören devri, İnsan Kaynakları Yönetimi ve örgüt yönetimi açısından karşılaşılan en temel problemlerden biridir (Gim ve diğerleri, 2014: 658). Örgütlerde işgören devrinin oluşumunu belirleyen en önemli etken ise işten ayrılma niyetidir (Arslan, 2014: 23). İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın bilinçli olarak çalışmakta olduğu kurumdan ayrılma isteği olarak ifade edilebilir (İyigün ve Tamer, 2012: 6). İşten ayrılma niyeti arttığında, işgören devir oranı ve devamsızlık da artmaktadır (Elçi ve diğerleri, 2014: 456).

### **3.Yöntem**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, günümüzde değişen istihdam ilişkisi gerçeğinden yola çıkarak yöneticilerin etik liderlik davranışlarının ayrı ayrı tüm boyutlarının iş tatmini, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

#### **3.2. Veri Toplama Araçları**

Etik liderlik ölçeği, Alkan'ın (2015) "Etik Liderlik Ölçeği Türkçe Formunun Güvenirlilik ve Geçerlilik Araştırması" isimli çalışmasından alınmıştır. Bu ölçek, Türkiye'de yaygın olarak kullanılan Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilmiştir. Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilmiş olan Minnesota iş tatmini ölçeği, Zeynel'in (2014) "Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma" isimli doktora tezinden alınmıştır. Örgütsel güven ölçeği, Kahya'nın (2013) "Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü" isimli doktora tezinden alınmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği ise İşçi'nin (2010) "Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü" adlı doktora tezinden alınmıştır.

#### **3.3. Örneklem**

Çalışma için gerekli olan verilerin toplanmasında tesadüfi olmayan örnekleme metotlarından yargısal örnekleme yoluyla Ankara'da bir kamu kurumu seçilmiş ve 268 kişilik bir örnekleme çalışılmıştır, değerlendirilebilir bulunan anket sayısı 250 adettir. Genel olarak araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, katılanların büyük bir bölümünün erkek (%60), evli (%80), 35-

44 yaşlarında (%40), lisans eğitim düzeyinde (%52), 15 yıldan fazladır mevcut iş yerinde çalışan (%33,6), yönetici olmayan teknik ve idari çalışan unvanına sahip (%82), Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı departmanında (%18), aylık net kazancı 2000-2500 TL arası (%49,6) ve daha önce hiç iş değiştirmemiş (%49,2) olan katılımcılardan oluştuğu tespit edilmiştir.

### 3.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Araştırmada kullanılan etik liderlik davranış ölçeği, iş tatmini, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin yapı geçerliliği keşfedici faktör analizi ile yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik testi sonucu etik liderlik davranış ölçeğinde  $\alpha$  değeri 0,87, etik ve adalet boyutu 0,79, görevlerin açıklığa kavuşturulması boyutu 0,76, güç paylaşımı boyutu ise 0,83 güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür. İş tatmini ölçeğinde  $\alpha$  değeri 0,92, içsel tatmin 0,81, dışsal tatmin 0,85, genel tatmin ise 0,71 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel güven ölçeğinde ise  $\alpha$  değeri 0,88, yöneticiye güven boyutu 0,78, örgüte güven boyutu ise 0,73 güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. İşten ayrılma niyeti için yapılan güvenilirlik testinde  $\alpha$  değeri 0,87 olarak elde edilmiştir. Literatürde güvenilirlik katsayısı 0,70 ve üzeri ölçekler güvenilir kabul edilmektedir. Buradan hareketle çalışmada kullanılan ölçek ve boyutlarının güvenilir nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmış ve çalışmaya devam edilmiştir (Bilgin, 2005:141-142).

### 3.5. Verilerin Analizi

Veri toplama aracı olarak kullanılan ankette demografik sorulardan oluşan 9 soruluk bir bölüm ve ölçeklerin yer aldığı 4 ayrı bölüm olmak üzere toplamda 62 ifadeden oluşan ifadelerle yanıt aranmıştır. Oluşturulan anket formu örnekleme alınan kamu kurumunda yüz yüze anket yaptırma tekniğiyle doldurtulmuştur. Bir haftalık veri toplama çalışmasından elde edilen veriler SPSS 21 istatistik paket programında analiz edilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler, SPSS 21.0 veri analiz paket programı ile analiz edilmiştir. Anketin demografik özellikler kısmındaki sorulara ilişkin frekans analizi yapılmış ve örneklemin taşıdığı olduğu temel karakteristiklere ilişkin bilgiler sunulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için keşfedici (explatory) faktör analizi yapılmıştır. Diğer yandan faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin normal dağılıma sahip olup olmadığını test etmek için yapılan Kolmogorov- Smirnov test değerleri neticesinde tüm alt boyutların 0,05 değerinden büyük olduğu ( $p>0,05$ ), buna bağlı olarak tüm boyutların normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeklere ilişkin alt boyutların normal dağılım göstermesinden dolayı Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Diğer yandan ölçeklerin genel olarak ve alt boyutlar bazındaki içsel tutarlılıklarını test etmek için Cronbach's Alpha testi yapılmıştır. Son olarak araştırmadaki nedensellik ilişkilerini test etmek için basit doğrusal doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlara ilişkin istatistik yorumlamalarda bulunulmuştur.

### 3.6. Bulgular

Kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının belirlenmesi amacıyla yapılan faktör analizinde ölçeklerin orijinal yapıları faktör sayıları kısıtı konularak yapılan analizlerde yine orijinal ölçeklerdeki faktör sayıları elde edilmiştir. Faktör analizinde ifadelerden faktör yükü 0,40'ın altında kalan ifadeler ilgili ölçek boyutundan çıkarılmaktadır. Çalışmada etik liderlik davranış ölçeğinde etik ve adalet boyutundaki ifadelerden 1, iş tatmini ölçeğinde içsel tatmin boyutundaki ifadelerden 3, dışsal tatmin boyutu ifadelerinden 2 ifade ilgili boyutlardan ve dolayısıyla analizden çıkarılmıştır. Faktör analizi uygulanmasının uygunluğunun test edilmesi amacıyla yapılan KMO testinde test değerlerinin 0,895, 0,931, 0,879, 0,733 olarak elde edilmesi faktör analizinin uygulanabilirliğinin göstergesidir. Literatürde bu değerlerin 0,70 ve üzeri olması gerektiği yanında bazı kaynaklarda da 0,60 ve üzeri değerlerin de kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir. Bu testin yanında Bartlett testi de örneklemin faktör analizi için yeterli olup olmadığını belirtmektedir ve 0,05'ten küçük olması örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizlerinin hepsinde tüm ölçeklerde Bartlett test değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçları, tablolarda sırası ile verilmiştir.

**Tablo 1. İçsel Tatmin Üzerinde Etik Liderlik Davranışları Etkisi**

| Model                              | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> |
|------------------------------------|------|----------------|----------------------------|
| 1                                  | ,658 | ,433           | ,426                       |
| Standardize Katsayılar             |      |                |                            |
| Model                              | Beta | T              | P                          |
| 1 (Sabit)                          |      | 6,853          | ,000                       |
| Etik ve Adalet                     | ,268 | 3,512          | ,001                       |
| Görevlerin Açıklığa Kavuşturulması | ,229 | 3,256          | ,001                       |
| Güç Paylaşımı                      | ,242 | 3,247          | ,001                       |

İçsel tatmin üzerinde etik liderlik davranışları etkisine bakıldığında %43,3 ile içsel tatmin üzerinde etik liderlik davranışlarının etkili olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle bu durum içsel tatmin düzeyinde yöneticinin etik liderlik davranışlarının %43 oranında etkili olduğunu göstermektedir. Hesaplanan Anova p değeri ise 0,05'ten küçük olduğu için oluşturulan model anlamlı bulunmuştur. Standardize değerler incelendiğinde etik liderlik davranışlarından etik ve adalet boyutunun %26,8 ile birinci, güç paylaşımının %24,2 ile ikinci, görevlerin açıklığa kavuşturulması boyutunun da %22,9 ile içsel tatmin üzerinde etkili sonuncu boyut olduğu görülmektedir. Tüm alt boyutların p değerlerinin 0,05'ten küçük olması bu etkilerin anlamlı olduğunun göstergesidir. Yöneticilerin etik liderlik davranışlarından hepsindeki artışın çalışanların içsel tatminine olumlu yansıtacağı görülmektedir.

**Tablo 2. Dışsal Tatmin Üzerinde Etik Liderlik Davranışları Etkisi**

| Model                              | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> |
|------------------------------------|------|----------------|----------------------------|
| 2                                  | ,498 | ,248           | ,239                       |
| Standardize Katsayılar             |      |                |                            |
| Model                              | Beta | T              | P                          |
| 2 (Sabit)                          |      | 2,595          | ,010                       |
| Etik ve Adalet                     | ,157 | 1,787          | ,075                       |
| Görevlerin Açıklığa Kavuşturulması | ,130 | 1,608          | ,109                       |
| Güç Paylaşımı                      | ,268 | 3,139          | ,002                       |

Dışsal tatmin üzerinde etik liderlik davranışları etkisine bakıldığında %24,8 ile dışsal tatmin üzerinde etik liderlik davranışlarının etkili olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle bu durum dışsal tatmin düzeyinde yöneticinin etik liderlik davranışlarının %24,8 oranında etkili olduğunu göstermektedir. Hesaplanan Anova p değeri ise 0,05'ten küçük olduğu için oluşturulan model anlamlı bulunmuştur. Standardize değerler incelendiğinde etik liderlik davranışlarından etik ve adalet boyutunun ve görevlerin açıklığa kavuşturulması boyutlarının p değerlerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin güç paylaşımı etik liderlik davranışı dışsal tatmin üzerinde %26,8 oranında etkiye sahiptir. Yöneticinin güç paylaşımı etik liderlik davranışındaki artış çalışanın dışsal tatminini artıracaktır.

**Tablo 3. Genel İş Tatmini Üzerinde Etik Liderlik Davranışları Etkisi**

| Model                  | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> |
|------------------------|------|----------------|----------------------------|
| 3                      | ,549 | ,301           | ,293                       |
| Standardize Katsayılar |      |                |                            |
| Model                  | Beta | T              | P.                         |
| 3 (Sabit)              |      | 3,547          | ,000                       |
| Etik ve Adalet         | ,324 | 3,848          | ,000                       |

|                                    |      |       |      |
|------------------------------------|------|-------|------|
| Görevlerin Açıklığa Kavuşturulması | ,069 | ,886  | ,377 |
| Güç Paylaşımı                      | ,210 | 2,548 | ,011 |

Genel iş tatmini üzerinde etik liderlik davranışları etkisine bakıldığında %30,1 ile genel iş tatmini üzerinde etik liderlik davranışlarının etkili olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle bu durum genel iş tatmini düzeyinde yöneticinin etik liderlik davranışlarının %30,1 oranında etkili olduğunu göstermektedir. Hesaplanan Anova p değeri ise 0,05'ten küçük olduğu için oluşturulan model anlamlı bulunmuştur. Standardize değerler incelendiğinde etik liderlik davranışlarından görevlerin açıklığa kavuşturulması boyutunun p değerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin etik ve adalet liderlik davranışı %32,4 ile birinci, güç paylaşımı etik liderlik davranışı ise %21 ile ikinci olarak genel iş tatmini üzerinde etkiye sahiptir. Yöneticinin etik ve adalet ile güç paylaşımı etik liderlik davranışındaki artış çalışanın genel iş tatminine olumlu yansıyacaktır.

**Tablo 4. Yöneticiye Güven Üzerinde Etik Liderlik Davranışları Etkisi**

| Model                              | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> |
|------------------------------------|------|----------------|----------------------------|
| 4                                  | ,704 | ,496           | ,490                       |
| Standardize Katsayılar             |      |                |                            |
| Model                              | Beta | t              | P                          |
| 4 (Sabit)                          |      | ,517           | ,606                       |
| Etik ve Adalet                     | ,359 | 5,014          | ,000                       |
| Görevlerin Açıklığa Kavuşturulması | ,182 | 2,755          | ,006                       |
| Güç Paylaşımı                      | ,246 | 3,532          | ,000                       |

Yöneticiye güven üzerinde etik liderlik davranışları etkisine bakıldığında %49,6 ile yöneticiye güven üzerinde etik liderlik davranışlarının etkili olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle bu durum yöneticiye güven düzeyinde yöneticinin etik liderlik davranışlarının %49,6 oranında etkili olduğunu göstermektedir. Hesaplanan Anova p değeri ise 0,05'ten küçük olduğu için oluşturulan model anlamlı bulunmuştur. Standardize değerler incelendiğinde etik liderlik davranışlarından etik ve adalet boyutunun %35,9 ile birinci, güç paylaşımının %24,6 ile ikinci, görevlerin açıklığa kavuşturulması boyutunun da %18,2 ile yöneticiye güven üzerinde etkili sonuncu boyut olduğu görülmektedir. Tüm alt boyutların p değerlerinin 0,05'ten küçük olması bu etkilerin anlamlı olduğunun göstergesidir. Bu durum yöneticilerin etik liderlik davranışları tüm boyutlarındaki artışın yine yöneticiye güveni artıracaklarını göstermektedir.

**Tablo 5. Örgüte Güven Üzerinde Etik Liderlik Davranışları Etkisi**

| Model                              | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> |
|------------------------------------|------|----------------|----------------------------|
| 5                                  | ,517 | ,268           | ,259                       |
| Standardize Katsayılar             |      |                |                            |
| Model                              | Beta | T              | P                          |
| 5 (Sabit)                          |      | ,958           | ,339                       |
| Etik ve Adalet                     | ,246 | 2,853          | ,005                       |
| Görevlerin Açıklığa Kavuşturulması | ,077 | ,974           | ,331                       |
| Güç Paylaşımı                      | ,248 | 2,950          | ,003                       |

Örgüte güven üzerinde etik liderlik davranışları etkisine bakıldığında %26,8 ile örgüte güven üzerinde etik liderlik davranışlarının etkili olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle bu durum örgüte güven düzeyinde yöneticinin etik liderlik davranışlarının %26,8 oranında etkili olduğunu göstermektedir. Hesaplanan Anova p değeri ise 0,05'ten küçük olduğu için oluşturulan model anlamlı bulunmuştur. Standardize değerler incelendiğinde etik liderlik davranışlarından etik ve adalet boyutunun %24,6 ile birinci, güç paylaşımının %24,8 ile ikinci etkili boyut olduğu görülürken, görevlerin açıklığa



kavuşturulması boyutunun p değerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Yöneticinin bu iki etik liderlik davranışı boyutundaki artış, örgüte güveni de artıracaktır.

**Tablo 6. İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Etik Liderlik Davranışları Etkisi**

| Model                  | R                                  | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> |
|------------------------|------------------------------------|----------------|----------------------------|
| 6                      | ,285                               | ,081           | ,070                       |
| Standardize Katsayılar |                                    |                |                            |
| Model                  | Beta                               | t              | P                          |
| 6                      | (Sabit)                            | 13,679         | ,000                       |
|                        | Etik ve Adalet                     | -,272          | ,005                       |
|                        | Görevlerin Açıklığa Kavuşturulması | -,055          | ,534                       |
|                        | Güç Paylaşımı                      | ,039           | ,677                       |

İşten ayrılma niyeti üzerinde etik liderlik davranışları etkisine bakıldığında %8,1 ile işten ayrılma niyeti üzerinde etik liderlik davranışlarının etkili olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle bu durum işten ayrılma niyeti düzeyinde yöneticinin etik liderlik davranışlarının %8,1 oranında etkili olduğunu göstermektedir. Hesaplanan Anova p değeri ise 0,05'ten küçük olduğu için oluşturulan model anlamlı bulunmuştur. Standardize değerler incelendiğinde etik liderlik davranışlarından etik ve adalet boyutunun -%27,2 ile birinci boyut olduğu görülmektedir. Görevlerin açıklığa kavuşturulması ve güç paylaşımı boyutlarının p değerlerinin 0,05'ten büyük olması işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahip olunmadığının göstergesidir. Etik ve adalet boyutunun etkisinin negatif olması ise işten ayrılma üzerinde negatif etkiye neden olduğunu göstermektedir. Yöneticinin etik ve adalet liderlik davranışındaki artış, işten ayrılma niyetini %27,2 oranında azaltacaktır.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Günümüzde örgütler çok hızlı bir şekilde gelişen küreselleşme olgusuyla karşı karşıyadır. Teknolojik devrimin çok hızlı geliştiği, tüm değerlerin yeniden olduğu bu koşullarda öne çıkan en önemli faktör liderliktir. Bu durumda yönetici kavramı yetersiz kalmakta işletmeleri yönetmek için lider vasıfları gelişmiş yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Yaşanan skandallar ve yolsuzluklara karşı etik değerlerle donanmış ve etik liderlik davranışlarını benimsemiş yöneticiler örgütler için günümüzde hiç olmadığı kadar hayati önem taşımaktadır. Kuşkusuz bu durum kamu sektörünü de etkilemektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmada, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmini, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiş ve yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel güveni ve iş tatminini pozitif yönde, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin etik liderlik davranışları ne kadar güçlüyse çalışanların işten ayrılma niyeti de o kadar az olacak ve iş tatmini ile örgütsel güven düzeyleri de o kadar fazla olacaktır. Ayrıca; etik ve adalet ile güç paylaşımı boyutlarının etkileri daha geçerli ve belirgin iken, görevlerin açıklığa kavuşturulması liderlik davranışının sadece içsel iş tatmini ve yöneticiye güven üzerinde etkili olduğu ve sıralamada diğer etik liderlik davranışlarına göre üçüncü sırada yer aldığı görülmüştür. İlk sırada ise etik ve adalet yer almıştır. İşten ayrılma niyetinde etkili olan tek etik liderlik davranışı boyutu ise etik ve adalet boyutu olmuştur. Bu çalışma ile yöneticilerin etik liderlik davranışlar sergilemesinin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisinin önemi ortaya çıkmaktadır. Yazındaki araştırma sınırlılığı, elde edilen bu araştırma sonuçlarının hem ilgili yazına, hem de uygulayıcılara fayda sağlayabileceği ve etik farkındalık yaratmak açısından etkili olabileceği düşünülmektedir.

#### Kaynakça

- Acar, M. (2009), Düzleştirici ve Özgürleştirici Bir Süreç Olarak Küreselleşme, Orion Kitabevi, Ankara.
- Akar, N. (2000), "Türk Yönetim Yazınının Son On Yıllık Kesitinde İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Bakış", İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 15(1), ISSN:1303-2860, pp. 70-87.
- Arslan, Z. (2014), "İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Seyahat Acentalarında Bir Araştırma", Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3, pp. 19-40.

- Aslan, Ş., ve Şendoğdu, A. (2012). "The Mediating Role of CSR in Ethical Leader's Effect on Corporate Ethical Values and Behavior", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, pp.693-702.
- Aykaç, B., ve Metin, H. (2012). "The Future of Public Organizations", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, pp.468-472.
- Bilgin, N., (2005), "Tarımsal Kooperatiflerde Güven Duygusunun Ortakların Kooperatife Bağlılıkları ve Performans Algılarına Etkisi, TARIŞ'te Bir Uygulama", Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Brown, M.E., & Treviño, L.K. (2006), "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., ve Harrison, D. A. (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Constructive Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp. 117-134.
- DeConinck, J. B. (2011). "The Effects of Ethical Climate on Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover among Salespeople", *Journal of Business Research*, 64(6), pp.617-624.
- Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., ve Alpan, L. (2012), "The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work-related Stress", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58, pp. 289-297.
- Erol, N. (2010), "Küreselleşme Sürecinde Örgütleri Yeniden Düşünmek", *Gazi Akademik Bakış*, (07), pp. 79-89.
- Gim, G. C., Desa, N. M., ve Ramayah, T. (2015), "Competitive Psychological Climate and Turnover Intention with the Mediating Role of Affective Commitment", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, pp. 658-665.
- Gürbüz, S. ve Sığrı, Ü. (2013), "Örgütsel Davranışa Giriş: Yönetim Bilimi ve Örgütsel Davranış Alanının Kuramsal Gelişimi", Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış içinde*, İstanbul: Beta Yayınları, pp. 1-46.
- Haq, S. (2011), "Ethics and Leadership Skills in the Public Service", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, pp. 2792-2796.
- İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010), "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), pp. 195-216.
- İyigün, N. Ö. (2015), "Kurumsal Yönetim Işığında Etik", R. Atabay ve N. Ö. İyigün (Ed.), *Güncel Yaklaşımlar Işığında Etik içinde*, İstanbul: Beta Yayınları, pp. 13-35.
- İyigün, Ö. ve Tamer, İ. (2012), "The Impact of Perceived Organizational Justice on Turnover Intention: Evidence from an International Electronic Chain Store Operating in Turkey", *Journal of Global Strategic Management*, 6(1), pp. 5-17.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., ve Roberts, J. A. (2009), "Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), pp.351-365.
- Joseph, E. E., ve Winston, B. E. (2005), "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust". *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), pp.6-22.
- Kim, W. G., ve Brymer, R. A. (2011), "The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance", *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), pp. 1020-1026.
- Mansor, N. N. A., Mirahsani, S., ve Saidi, M. I. (2012), "Investigating Possible Contributors towards "Organizational Trust" in Effective "Virtual Team" Collaboration Context", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, pp. 283-289.
- Mincu, C. L. (2015), "The Impact of Personal Resources on Organizational Attitudes: Job Satisfaction and Trust in Organization", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, pp. 685-689.
- Paksoy H. M., (2008), "Küreselleşme, Liderlik ve Liderlik Teorileri", Celalettin Serinkan (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Nobel Yayınevi, 1. Baskı, Ankara, Şubat, pp. 1-32.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990). "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors". *The Leadership Quarterly*, 1(2), pp.107-142.
- Rowden, R. W. (2000). "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), pp.30-35.
- Tutar, H., Altınöz, M., ve Çakıroğlu, D. (2011), "Is Ethical Leadership and Strategic Leadership a Dilemma?", *A Descriptive Survey. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, pp.1378-1388.
- Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K., ve Six, F. (2009), "Ethical Leadership and Trust: It's all about meeting expectations", *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), pp. 102-122.
- Yavaş, T., ve Çelik, V. (2010), "Differentiated Trust in Today's Schools", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(2), pp.4330-4335.
- Yılmaz, E. (2010), "The Analysis of Organizational Creativity in Schools regarding Principles' Ethical Leadership Characteristics", *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2 (2010), pp.3949-3953.
- Zanini, M. T. F., ve Migueles, C. P. (2013), "Trust as an element of Informal Coordination and its Relationship with Organizational Performance" *Economía*, 14(2), pp. 77-87.

Zhu, W., May, D. R., ve Avolio, B. J. (2004). "The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity", Journal of Leadership & Organizational Studies, 11(1), pp.16-26.

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖZDENETİM ÜZERİNE ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Yrd. Doç. Dr. Ferda Üstün**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
ferdakervanci@nevsehir.edu.tr

**Doç. Dr. Kemal Can Kılıç**

Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, kcan@cu.edu.tr

### Özet

Bu araştırmanın amacı mevcut literatürden yola çıkarak örgüte hakim olan kültürel yapının örgütler için hayati önem taşıyan örgütsel güven ve özdenetim üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışmada bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbiri ile ilişkileri, ortaya konulan hipotezler vasıtası ile incelenmiş ve modelin uyumluluğu yapısal eşitlik modeli yardımı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün hiyerarşi ve destek alt boyutu ile örgütsel güven, örgütsel güvenin yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları ve özdenetim arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir. Ancak örgüt kültürünün bir diğer boyutu olan başarı ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü düşük kuvvette, bir ilişki tespit edilmişken; örgütsel güvenin yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları ve özdenetim arasında negatif yönlü düşük kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir. Sağlık sektörü çalışanları üzerine yapılan çalışmada önerilen modelin uyum indeksleri göz önünde bulundurularak hedef örneklem üzerindeki geçerliliği tartışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre başarı kültürünün örgütlerde yönetici ve örgüte duyulan güveni orta düzeyde etkilediği görüldükçe; kişilerin özdenetim yeteneklerini önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Oluşturulan yapısal eşitlik modelinin analizinden elde edilen sonuçlar iyi ve kabul edilebilir seviyede uyum iyiliği değerleri verdiği için (RMSEA<0.05, GFI=0,91 ve CFI=0.90 ve AGFI>0,91) modelin kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Özdenetim

### 1.Giriş

Örgüt kültürü bir örgütü diğerinden ayıran, üyeler tarafından paylaşılan inanç, değer ve düşüncelerden oluşan, örgütsel uygulamalar ile somutlaşan, örgütün strateji ve hedeflerine ulaşmasında dikkate alınması gereken önemli bir olgudur. Örgüt çalışanlarının bireysel düzeyde birçok algısının şekillenmesi ve bu algıların davranışa dönüşmesinde belirleyici bir güce sahip olduğu düşünüldüğünde örgüt kültürü önem arz etmektedir. Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşumuna yardımcı olan kültür (Deal ve Kennedy, 1982), aynı zamanda sosyal sistemin istikrarlılığını pekiştirmektedir (Louis, 1983; Schein, 1984). Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarının yönlendiricisi olduğundan performans, ürün ve hizmet kalitesi üzerinde de önemli etkiye sahiptir (Simpson ve Cacioppe, 2001: 394; Choi, vd., 2010: 170). Örgütsel başarıyı gerçekleştirmede güven duygusu oldukça önemli bir unsur oluşturmaktadır (Brehm ve Gates, 2002; Sargut, 2003; Adams vd., 2008; Limerick ve Cunningham, 1993; Lewicki ve Bunker, 1996; Shamir ve Lapidot, 2003). Güven, gerek olumlu bir ilişki sisteminin sonucunda işbirliğinin artmasında (Shaw, 1997; Neves ve Caetano, 2006; Brehm ve Gates, 2002; Lewicki ve Bunker, 1996), gerekse yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi örgütsel başarıya dönüştürmede günümüz iş dünyası için önem arz etmektedir (Brehm ve Gates, 2002;Whitener vd., 1998; Erdem, 2003). Araştırmada ele alınan özdenetim kavramı ise yıkıcı duyguları ve güdülerini kontrol altında tutmak anlamına gelmektedir (Goleman, 2000) ve örgütlerin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi adına büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

### 2. Kavramsal Çerçeve

Örgüt içerisinde görünmez bir varlık olarak nitelendirilen örgüt kültürü genellikle yazılı olmayan kurallar, ortak standartlar, ast-üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına ilişkin davranış şekilleri, adetler ve çalışanlara kurum içerisinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar olarak vurgulanmaktadır (Schwartz ve Davis, 1981). Hofstede (1980) tarafından bir grubun zihinsel

programlaması olarak tanımlanan kavram, Peter ve Waterman (1982) tarafından, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı olarak tanımlanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2001: 178). Gordon ve DiTomaso (1992: 784) ise kavramı benzer şekilde bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerler bütünü olarak ele almıştır.

Örgütsel güven, örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeye çıkarılması, çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesidir (Neves ve Caetano, 2006: 355). Mishra ve Morrissey örgütsel güveni “Bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak” tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Özdenetim, yıkıcı duyguları ve güdülerini kontrol altında tutmak anlamına gelmektedir (Goleman, 2000, s. 107). Özdenetimi yüksek olan bireyler dikkatli, düzenli, sorumluluk sahibi, planlı ve güvenilir olarak nitelendirilmektedirler. Bu kişiler, başarı odaklı, çalışkan ve azimli olma gibi iradi yönlerinin etkisiyle, işlerinde başarılı olmak için yapılması gereken her şeyi yapmaya eğilimlidirler (Barrick ve Mount, 1991:4).

### 3. Yöntem

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Sağlık sektöründe yapılan bu çalışmanın evrenini Eskişehir il merkezinde faaliyet gösteren biri kamu biri özel olmak üzere iki hastanede görevli yardımcı tedavi ünitelerinde çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırma kapsamını giren iki hastanede çalışan sayısı 560’tır (Hemşire: 444, Teknisyen: 29, Tıbbi sekreter: 87). Çalışma için evrenden örneklem belirlenmemiş olup tüm çalışanlara ulaşılması hedeflenmiştir. 372 çalışandan anket dönüşü sağlanabilmiş ancak bu anketlerden 340 tanesi analizler için uygun bulunmuştur.

#### 3.2. Araştırma Hipotezleri

Örgüt kültürü ve alt boyutları olan güç, başarı, destek ve hiyerarşi kültürünün örgütsel güven ve özdenetim üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

- H<sub>1</sub>:Örgüt kültürünün başarı alt boyutu örgüte güven üzerinde etkilidir.
- H<sub>2</sub>:Örgüt kültürünün destek alt boyutu örgüte güven üzerinde etkilidir.
- H<sub>3</sub>:Örgüt kültürünün hiyerarşi alt boyutu örgüte güven üzerinde etkilidir.
- H<sub>4</sub>:Örgüt kültürünün güç alt boyutu örgüte güven üzerinde etkilidir.
- H<sub>5</sub>:Örgüt kültürünün başarı alt boyutu yöneticiye güven üzerinde etkilidir.
- H<sub>6</sub>:Örgüt kültürünün destek alt boyutu yöneticiye güven üzerinde etkilidir.
- H<sub>7</sub>:Örgüt kültürünün hiyerarşi alt boyutu yöneticiye güven üzerinde etkilidir.
- H<sub>8</sub>:Örgüt kültürünün güç alt boyutu yöneticiye güven üzerinde etkilidir.
- H<sub>9</sub>:Örgüt kültürünün başarı alt boyutu özdenetim üzerinde etkilidir.
- H<sub>10</sub>:Örgüt kültürünün destek alt boyutu özdenetim üzerinde etkilidir.
- H<sub>11</sub>:Örgüt kültürünün hiyerarşi alt boyutu özdenetim üzerinde etkilidir.
- H<sub>12</sub>:Örgüt kültürünün güç alt boyutu özdenetim üzerinde etkilidir.

#### 3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada verilerin toplanmasında kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Araştırma verileri ilgili kişilerle yüz yüze görüşme, yöntemi ile toplanmış olup veri toplamak için kullanılan ölçekler ve özellikleri aşağıdaki gibidir.

**Örgüt Kültürü Ölçeği**, Harrison’un dörtlü örgüt kültürü (hiyerarşi, başarı, güç destek) model alınarak Mamatoğlu (2006) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yine araştırmacı tarafından yapılmıştır. **Örgütsel Güven Ölçeği**, Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilen ölçeğin Demircan (2003) tarafından güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmış ve Türkiye ortamında

kullanılabileceği tespit edilmiştir. **Özdenetim Ölçeği**, Tangney ve arkadaşları (2004) tarafından özdenetimsel bireysel farklılıkları ölçümlemek için geliştirilen ölçeğin Coşkan (2010) tarafından güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılarak Türkiye ortamında kullanılabileceği tespit edilmiştir.

#### 4. Bulgular Sonuç ve Tartışma

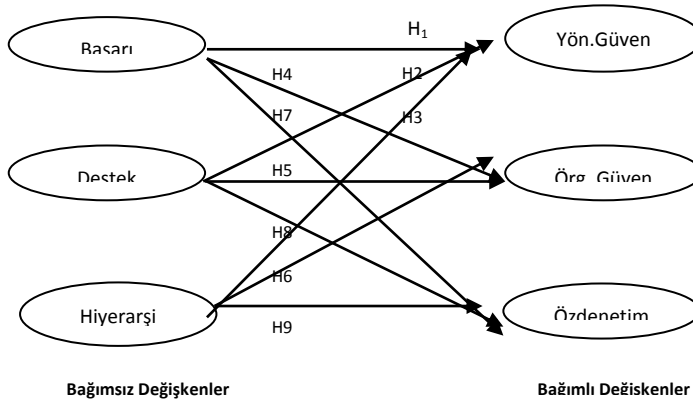
##### 4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Yapılarının Geçerliliği: Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçek yapılarının sınanması amacıyla yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) modelleri, gizil değişken modellerinin daha geniş bir sınıfını kapsayan YEM' in temel bir bileşenidir (Thompson, 2004, s. 109-110). Örgüt kültürü ölçeğinin yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında 4 faktörlü birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Buna göre örgüt kültürünü ölçmeye yönelik 16 ifade 4 boyutta modellenmiş ancak yapılan analizler sonucunda güç boyutuna ilişkin 4 ifade doğrulanamamış. 12 ifade ve 3 boyut olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin ( $\chi^2 = 173,89$  df=50,  $p=0.00$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA=0.046, GFI=0.91, CFI=0.90, AGFI=0.91 olarak bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan örgütsel güven ölçeğinin maddeleri ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve yöneticiye güven alt boyutuna ait 4 ve 7 nolu ifadeler çıkarıldığında minimum ki-kare değerinin ( $\chi^2 = 11,185$ , df=33,  $p=0.00$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA=0.052, GFI=0.92, CFI=0.95, AGFI=0.90 olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri iki faktörlü modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Yine özdenetim ölçeğinin maddeleri ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve 1,2,3 ve 4 nolu sorular çıkarılınca minimum ki-kare değerinin ( $\chi^2 = 7,258$ , df=2,  $p=0.00$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA=0.027, GFI=0.98, CFI=0.97, AGFI=0.93 olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri, tek faktörlü modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre araştırmadan güç boyutuna ilişkin hipotezler çıkarılmış ve araştırma modeli aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

**Şekil 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonrası Oluşturulan Yapısal Model ve Hipotezler**



##### 4.2. Hipotez Testleri

Araştırma kapsamında elde edilen veriler uygun istatistiki programlardan yararlanarak analiz edilmiştir. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve özdenetim arasındaki korelasyon analizine ilişkin sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

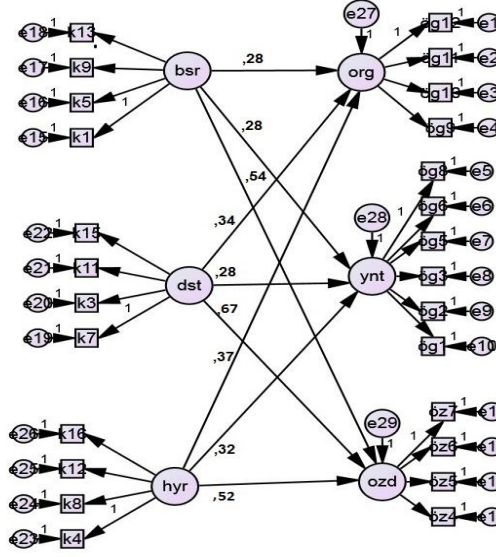
Analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü ile örgütsel güven ve özdenetime ait katsayıların istatistiki olarak anlamlı ( $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre örgüt kültürü ile örgütsel güven ( $r=.82$  ve

$p = 0,00$ ) ve özdenetim ( $r = ,80$  ve  $p = 0,00$ ) arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir. Yine örgüt kültürünün hiyerarşi ve destek alt boyutu ile örgütsel güven ( $r = ,90$  ve  $p = 0,00$ ;  $r = ,78$  ve  $p = 0,00$ ), örgütsel güvenin yöneticiye güven ve ( $r = ,70$  ve  $p = 0,00$ ;  $r = ,76$  ve  $p = 0,00$ ) ve örgüte güven ( $r = ,80$  ve  $p = 0,00$ ;  $r = ,86$  ve  $p = 0,00$ ) alt boyutları ve özdenetim ( $r = ,71$  ve  $p = 0,00$ ;  $r = ,77$  ve  $p = 0,00$ ) arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir. Ancak örgüt kültürünün bir diğer boyutu olan başarı ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü düşük kuvvette ( $r = ,09$  ve  $p = 0,00$ ) bir ilişki tespit edilmişken; örgütsel güvenin yöneticiye güven ve ( $r = -,12$  ve  $p = 0,00$ ) ve örgüte güven ( $r = -,11$  ve  $p = 0,00$ ) alt boyutları ve özdenetim ( $r = -,12$  ve  $p = 0,00$ ) arasında negatif yönlü düşük kuvvette bir korelasyon tespit edilmiştir.

#### 4.3. YEM Analizine İlişkin Bulgular

Analizin ikinci aşamasında ise yapısal eşitlik modeli ile kurulan modele ilişkin yol analizi yapılmıştır. Yapılan yol analizi ile çalışmanın hipotezleri test edilirken, mevcut ilişkileri açıklayan en uygun modelin belirlenmesi de amaçlanmıştır. Araştırmada kurulan yapısal eşitlik modeline ait analiz sonuçları Şekil 2’de verilmektedir.

Şekil 2: Yapısal Model ve Analiz Sonuçları



Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan analiz sonucunu gösteren Şekil 1 dikkate alındığında, örgüt kültürünün başarı alt boyutunun örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven ( $\gamma = ,28$ ,  $t = 5,51$ ) ve yöneticiye güven ( $\gamma = ,28$ ,  $t = 8,58$ ) ile özdenetim ( $\gamma = ,54$ ,  $t = 19,85$ ) üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi söz konusudur. Yine örgüt kültürünün destek alt boyutunun örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven ( $\gamma = ,34$ ,  $t = 4,48$ ) ve yöneticiye güven ( $\gamma = ,28$ ,  $t = 8,15$ ) ile özdenetim ( $\gamma = ,67$ ,  $t = 30,02$ ) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Son olarak örgüt kültürünün hiyerarşi alt boyutunun örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven ( $\gamma = ,37$ ,  $t = 5,68$ ) ve yöneticiye güven ( $\gamma = ,32$ ,  $t = 9,52$ ) ile özdenetim ( $\gamma = ,52$ ,  $t = 21,71$ ) üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi söz konusudur. Buna göre araştırmanın tüm hipotezleri desteklenmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 2: Yapısal Model Uyum İyiliği Değerleri

| GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | RMSEA | $\chi^2$ | df  |
|------|------|------|------|-------|----------|-----|
| 0,91 | 0,91 | 0,90 | 0,92 | 0,05  | 275,26   | 187 |

Tablo 2’de görüldüğü gibi yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri beklenen seviyededir. Bu anlamda analiz edilen modelin uyum indeksleri incelendiğinde GFI(Goodness of fit index) değerinin 0.91, AGFI (Adjusted goodness of fit index) değerinin 0.91, CFI (Comperative fit index-Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerinin 0.90, NFI ( Normlanmış uyum iyiliği indeksi) 0,92,  $\chi^2$  (ki kare istatistiği) değerinin 275,26, serbestlik derecesinin (df)=187,  $p=0.00$  ve RMSEA=0.05 anlamlı olduğu görülmüştür (Browne & Gudeck, 1993; Hu & Bentler, 1999).

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda modelinde bağımsız değişken olan örgüt kültürü tiplerinin her bir bağımlı değişken ile ilişkisi ve bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu amaçla oluşturulan araştırma modelinde yapılan yol analizi sonucunda; başarı, destek ve hiyerarşi kültürünün örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyutları ile özdenetimi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Yine araştırma modelinde yapılan yol analizi sonucunda örgüt kültürünün örgütsel güveni ve özdenetimi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre başarı kültürünün örgütlerde yönetici ve örgüte duyulan güveni orta düzeyde etkilediği görülmektedir; kişilerin özdenetim yeteneklerini önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde destek kültürünün de yönetici ve örgüte duyulan güveni orta düzeyde etkilediği, özdenetim üzerinde ise yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak hiyerarşi kültürünün de yönetici ve örgüte duyulan güven ve özdenetimi etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak yapısal eşitlik modelinden yararlanılarak oluşturulan modelin veriler ile uyumlu olduğu belirlenmiştir. Buna göre oluşturulan model kapsamında yapılan yol analizleri ve elde edilen bulgular dikkate alındığında örgüt kültürünün örgütsel güveni ve özdenetimi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir.

## Kaynakça

- Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (1991), “The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis”, *Personel Psychology*, 44, pp 1-26.
- Brehm, J. & Gates, S. (2002), “Rules, trust and the allocation of time”, Paper Presented At The Annual Meeting of The Midwest Political Science Association, Chicago, IL, April 25-28.
- Browne, M. W., & Gudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing Structure Equation Models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D. & Martin, J. J. (2010), “Validation of the organizational culture assessment instrument: an application of the Korean version”, *Journal of Sport Management*, 24 (2), pp 169-189.
- Coşkan, C. (2010). Öz denetim ve sosyal etkilerin akademik usulsüzlüğe etkileri: Deneysel ve kolerasyonel bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982), *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Addison-Wesley Publishing Co, Mass.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), “Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), s. 139-150.
- Goleman, D. (2000), *İşbaşında Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Gordon, G. G & DiTomaso N. (1992), “Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*”, 29(6), pp 783-798.
- Handy, C. (1993), “*Understanding organizations*”, (4th Edit.), England: Penguin Books Ltd.
- Hofstede, G. (1980), *Culture’s consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996), “Trust in organizations: Devolving and maintaining trust in work relationships”, *Kramer, R. M. ve Tyler, T. R. (der.) , Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research içinde*, CA: Sage, ,16 (38), pp 114-139.
- Limerick, D. & Cunningham, B. (1993), *Managing the new organization*, Josey-Bass, San Francisco.



- Louis, M. R. (1983). Organizations as culture-bearing milieux. In L. Pondy, P. Frost, G. Morgan & T. E. Dandridge (Eds.), *Organizational Symbolism*. Greenwich: JAI Press.
- Mamatoğlu, N. (2006), "Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Örgüt Kültürü Algısını Yordar mı?", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61 (4), s. 177-201.
- Neves, P. ve Caetano, A. (2006), "Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control", *Journal of Change Management*, 6(4), pp 351-364.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001), *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.
- Sargut, A. S. (2003). Kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü. F. Erdem içinde (Edit), *Sosyal Bilimlerde Güven* (s. 89-124). Ankara: Vadi Yayınları.
- Schein, E. H. (1984), "Coming to a new awareness of organizational culture", *Sloan Management Review*, 25(2), pp 3-16.
- Schwartz, H., Davis, S. (1981), "Matching corporate culture to business strategy", *Organizational Dynamics*, Summer, 30-48.
- Shamir, B. ve Lapidot, Y. (2003), "Trust in organizational superiors: Systematic and collective considerations", *Organization Studies*, 24(3), pp 463-491.
- Shaw, R. B. (1997), *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern*, Jossey-Bass, . San Francisco.
- Simpson, S. ve Cacioppe R. (2001), "Unwritten ground rules, transforming organizations culture to achieve key business objectives and outstanding customer service". *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (8), pp 394-401.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*. Washington: American Psychological Association.

## LİDERE DUYULAN GÜVEN ÜZERİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN KATKISI

Dr. Ömer Özdemir

Murat Hüdavendigar Üniversitesi, omerozdemir20@gmail.com

### Özet

Son yıllarda aşırı düzeyde artan rekabet ortamının da etkisiyle, kâr amaçlı organizasyonlarda, kurumun sosyal sermayesi olan çalışanların örgüt performansına katkısı çok anlamlı hale gelmiştir. Örgütsel açıdan bakıldığında; iş tatmini, adanmışlık, bağlılık, işgören devir hızı vb. gibi çalışan ve örgütün verimliliğini doğrudan etkileyen konular arasında, örgütsel güven alt boyutlarından biri olan lidere güvenin de ele alınmakta olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada, lidere duyulan güven ile takipçilerde lidere güven duygusunun oluşmasına katkı sağlayan hizmetkâr liderlik tarzı incelenmiştir. Bu amaçla, farklı sektörlerde faaliyet gösteren özel bir kuruluşun yönetici pozisyonlu çalışanlarından veri toplamak için anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler istatistiki analize tabi tutularak değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda; hizmetkâr liderlik modeli çerçevesindeki yaklaşımın, lidere duyulan güveni olumlu ve güçlü bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle çalışan ve örgüt verimliliği açısından önemli bir faktör olan lidere güvenin sağlanmasında, hizmetkâr liderlik yaklaşımının önemli katkılar sağlayacağı ifade edilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Güven, Lidere Güven, Örgütsel Güven.

### 1.Liderlik ve liderlik yaklaşımları

Dünyanın var oluşundan bu güne özellikle son yüzyılda günlük hayatta farklı şekillerde ve farklı alanlarda kullanılan olgulardan biri lider diğeri de liderliktir.

En genel tanımıyla lider; bir grup insanın, kendi kişisel ve grup hedeflerini gerçekleştirmek için takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda hareket ettikleri kişidir (Koçel, 2010: 569; Ertürk, 2013: 173). Drucker (1988: 128)'ın ifadesi ile liderlik ise; dünyevi bir özellik olup, romantiklik yoktur ve özünde liyakat vardır.

Farklı dönemlerde değişim göstererek farklı şekillerde ele alınan liderlik kavramı üç yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır (Ertürk, 2013: 174):

- Liderin kişisel özelliklerinin odaklanıldığı *özellikler yaklaşımı*,
- Liderin davranışsal özelliklerinin odaklanıldığı *davranışsal yaklaşım*,
- Liderin davranışlarının şartlardan ve çevreden etkilenecek şekilde değişkenlik gösterdiği düşüncesinin odaklanıldığı *durumsallık yaklaşımı*.

Ayrıca yeni yaklaşımların ortaya çıkışıyla dördüncü yaklaşım olarak modern liderlik yaklaşımları ele alınmaktadır (Gürdoğan, 2010: 23).

Liderlik yaklaşımları incelendiğinde bakış açıları ve uygulamalarındaki farklılıklarından dolayı temelde farklılaştıkları görülür. Bununla beraber Gerald vd. (2010: 129)'ne göre; en etkin lideri hangi niteliğin, hangi grup özelliklerin belirlediği konusunda hemfikir olunamamıştır.

### 2.Hizmetkârlık anlayışı ve hizmetkâr liderlik kavramı

Günlük hayatta da sıklıkla kullandığımız hizmet kavramı; TDK Büyük Sözlük (2015)'te, '*Birinin işini görme veya birine yarayan bir işi yapma*' olarak, hizmetkâr kavramı ise, '*ücretle iş gören genellikle erkek işçi, uşak*' olarak ifade edilse de hizmetkâr liderlikteki hizmetkârlık kavramı çok farklı ele alınmaktadır.

Fındıkçı (2013: 311), hizmetkârlığı; kendisini başkalarına adamayı, konuları başkalarının gözüyle bakıp değerlendirebilmeyi, 'ben' kavramı yerine 'biz', veya 'sen' kavramına öne çıkarabilmeyi başaran bir yaklaşım olarak ifade etmektedir. Bakan ve Doğan (2012: 2) ise hizmetkarlık kavramını, bir kimsenin kendisini herhangi bir karşılık beklemeden başkalarına adanması, onların ihtiyaçlarını gidermesi ve onlar için yaşamayı gaye edinmesi olarak açıklamaktadır.

Modern liderlik yaklaşımları kapsamında ele alınan hizmetkâr liderlik ise; 'takipçilerinin ihtiyaç, istek ve arzularını kendi düşünce, arzu ve isteklerinden daha üstün tutan bir liderlik modelidir' (Sendjaya

ve Sarros, 2002: 57) ve ‘lider, temel motivasyonunu başkalarına hizmet ederek kazanır’ düşüncesi üzerinde kuruludur (Smith, 2005: 3).

Bu çerçevede, liderlik açısından hizmetkârlığın farklı bir şekilde ele alındığı, hizmetkârlığın başkalarına hizmet etme gibi basitleştirilmiş bir davranış eğilimi olmadığı ifade edilebilir (Fındıkçı, 2013: 311). Yani amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde liderin bir nevi kendini sıfırlayarak takipçileri ile beraber çalışarak birlikte yol alması olduğu görülmektedir (Özdemir, 2015:43).

Diğer taraftan birbirleriyle zıt olarak algılanan lider ve hizmetkâr kavramlarının birlikte kullanılması çelişki olarak görülebilmektedir (Ercan, 2012: 266). Fakat buna karşın Greenleaf, uyumlu bir şekilde bu sözcükleri biraraya getirerek paradoksal bir kavram olan hizmetkâr liderliği ortaya çıkarmıştır (Dinçer ve Öksüz, 2011: 8).

Hizmetkâr liderlik kavramı, 1970 yılında Robert K. Greenleaf (1904-1990)’in kaleme aldığı “The Servant as Leader” makalesiyle liderlik alanında yer almaya başlamıştır (Greenleaf, 1998: 3). Robert Greenleaf, öncelikle Hz. İsa’nın ‘*Aranızda size liderlik edecek olan öncelikle size hizmet edecek olandır*’ cümlesinden (Ercan, 2012: 267), daha sonra ise Hermen Hesse’nin ‘*Doğu’ya Yolculuk*’ adlı romanından (Greenleaf, 2003: 15) ve bu romanda yer alan Leo karakterinin temsil ettiği hizmet etme rolünden etkilenecek, mükemmel liderin öncelikle başkalarına hizmet etmesi gerektiği sonucuna tespit etmiştir (Baytok ve Ergen, 2013: 107).

### 3. Hizmetkâr liderin temel özellikleri

Greenleaf’ten sonra hizmetkâr liderliğin gelişimine en çok katkı sağlayan Spears, hizmetkâr liderde bulunması gereken 10 temel özelliği şöyle belirlemiştir (Greenleaf, 2003: 45-60; Northouse, 2014: 221-223; Ercan, 2012: 271-274):

- **Dinlemek ve Anlamak:** Dinlemek hizmetkâr liderin hizmet etmesini kolaylaştırdığı ve aynı zamanda daha kolay disipline edebilmesini sağladığı için en çok önemsendiği iletişim kurma yöntemidir.
- **Empati:** Empati özelliği sayesinde hizmetkâr lider, herhangi bir istek veya belirlenen bir hedefin gerçekleşebilmesi için karşı tarafın nasıl tepki vereceğini öngörebilmektedir.
- **Öngörü / Basiret:** Hizmetkâr liderin dün, bugün ve yarının verilerini kullanarak karar alabilmesi, bu kararın gelecekteki yansımalarını da öngörmesi olarak ifade edilen öngörü, vizyon şeklinde de adlandırılabilir.
- **Farkındalık ve Algılama:** Liderin kendi özellik ve yapabilecekleri ile örgüt içinde ve örgüt çevresinde gerçekleşen olay ve değişimlerin farkında olması öngörü ve stratejilerini buna göre gerçekleştirmesidir.
- **İkna:** Hizmetkâr liderler, zorlama ve otorite gücü yerine doğrudan konuşarak ve dinleyerek kişiyi ikna yöntemini kullanırlar. Böylece takipçilerini değişikliğe razı edip yaptıkları işin doğru olduğuna inandırır ve bir uzlaşma gerçekleştirirler.
- **İyileştirme ve Hizmet Etme:** Hizmetkâr lider örgüt içinde veya takipçilerinin kendi dünyasında gerçekleşmiş olan sorunların giderilmesine öncülük ederler. Greenleaf, iyileştirmeyi çift yönlü bir süreç olarak tanımlar. Liderler takipçilerinin kişisel problemlerinin çözümünde yardımcı olurlarken kendilerini de iyileştirmiş olurlar.
- **Kavramsallaştırma:** Hizmetkâr lider olay ve olguları günlük olarak değil, büyük resme odaklanıp genel bir perspektifte değerlendirir ve uzun dönemli hedeflerin gerçekleştirilmesi ve karmaşık örgütsel problemlerin çözülmesini sağlar.
- **Kahyalık / Vekalet:** Lidere emanet edilen liderlik rolü ve yönetim fonksiyonlarını yine hizmet edebilmek amacıyla kullanır.
- **İnsanların Gelişimine Adanma:** Hizmetkâr lider belirlenen örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinin yanında aynı zamanda birlikte çalıştığı takipçilerinin de psikolojik ve kişisel gelişimlerine odaklanır.
- **Topluluklar Oluşturma:** Hizmetkâr lider, takipçileri arasında birbiriyle uyumlu ve kendi aralarında paylaşımlar yaparak gelişimlerini sağlayabilen küçük gruplar oluşturabilir.

#### 4. Güven kavramı ve çeşitleri

Sosyal yaşamdaki ikili ilişkiler çerçevesinde iletişim kurma ve geliştirme aşamalarında etkin insani bir olgu olan güven, Tağraf ve ark.(2014: 490)'larına göre,Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlardan sonraen önemli temel sosyolojik ihtiyaçlardandır.Tanım olarak ise güven; bir kimsenin ilişki içinde olduklarından, umut etmek derecesinde bir beklenti içinde olması halidir (Oğuztürk, 2008: 4).

Güven; bakış açıları ve odaklandıkları kesim itibariyle farklılaşmak üzere kişiye veya örgüte güven olarak iki düzeyde de oluşur (Eğribay, 2013: 21). Bu çerçevede kişiye güven kavramı bireyden bireye veya bireydenbireylere ilişkileri ele alırken, örgütsel güven ise örgüt içi veya örgütler arası ilişkileri inceleme konusu yapmaktadır.

#### 5. Örgütsel güven ve alt boyutları

Örgütsel güven; liderin, kurum içi veya kurumları arasındaki ilişkilerini ele almaktadır (Çıtır ve Kavi: 2010: 233). Bu kapsamda en genel tanımıyla örgütsel güven; çalışanların, örgütte karar vericileri yönlendirme imkanı olmadığı durumlarda bile örgütün çalışanlar lehine tutum sergileyeceğine yönelik olarak umut vadetmesi ve kontrol etmeye gücünün yetmediği durumlara karşı da kendi isteği ile savunmasız kalmasıdır (Çetinel, 2008: 2).

Örgüte, çalışma arkadaşlarına ve lidere güven olmak üzere birbirleriyle bütünleşik üç farklı boyutta ele alınan örgütsel güven,bu farklı boyutun bir birlerini etkilediği bir süreci ifade etmektedir.

#### 6. Lidere Duyulan Güven Kavramı

Lidere güven ile ilgili literatür araştırmasında; liderin takipçilerine karşı tutarlı davranış sergilemesi, ilgili ve bütünlük içinde bir tutum izlemesi, doğru ve net cevaplar veren yaklaşımda olması ile kendisine karşı güven duygusunun oluşmasını sağlayabileceği vurgulanmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Lidere duyulan güven duygusunun oluşmasını sağlayan bu özellikler, aynı zamanda modern liderlik yaklaşımları kapsamında değerlendirilenhizmetkâr liderin özellikleri arasında da yer almaktadır (Greenleaf, 1998: 3).

Liderin çalışanlarında kendine karşı güven duygusununoluşması için dikkat etmesi gereken temel ilkeler aşağıda sıralanmaktadır (Barutçugil, 2014: 216-217):

- *Dürüstlük*: Liderin söz ve davranışlarının uyumlu olması, sözünde durması,
- *Güvenilirlik*: Erdemli olması,üstlendiği işleri zamanında yerine getirmesi,
- *Tutarlılık*:Örgütteki eylem ve davranışların çalışanlara inandırılmak istenen ile tutarlı olması,
- *Karşılıklı Bağlılık*: Çalışanın örgüt genelinde bütünlük, güvenilirlik ve tutarlılık unsurlarının yüksek olmasını beklemesi.

#### 7. Araştırmanın amacı , önemi ve kısıtları

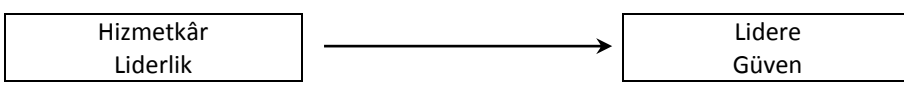
Bu çalışmanın ana amacını modern liderlik yaklaşımları arasında gösterilen hizmetkâr liderliğin lidere duyulan güven üzerindeki etkisinin ölçülmesi oluşturmaktadır. Bununla birlikte hizmetkâr liderlik alt faktörlerinin lidere güven alt faktörleri üzerindeki etkisinin ölçülmesi ise bu çalışmanın diğer amaçları arasındadır.

Günümüz şartlarında işletmelerin başarılı olabilmeleri, değişime ayak uydurabilmeleri ve büyüyerek sürdürülebilirliklerini sağlamalarında çalışanların liderlerine duydukları güven önemli bir etkidir. Çalışanlarda lidere güven duygusunun oluşmasında ise liderin liderlik modeli en önemli faktördür. Bu bağlamdaki doktora tezi kapsamında yapılan bu çalışmada, hizmetkâr liderlik modelinin örgütte lidere duyulan güvenin oluşmasında ne kadar büyük bir katkısının olduğunu göstermektedir. Ancak; araştırma özel bir kurum bünyesinde yapıldığından, özel sektör ile kamu sektörü karşılaştırması yapılamamış, ayrıca anket formlarının kurumun insan kaynakları departmanı üzerinden çalışanlara ulaştırılması da çalışanlarda performans değerlendirmesi ön yargısı oluşturmuş ve böylece de özellikle kadın çalışanlardan dönüş sayısını düşük olmasına neden olmuştur.

## 8. Araştırmanın modeli ve hipotezi

Araştırmanın modeli aşağıda Şekil.1’de görülmektedir.

**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**



Ele alınan değişkenlerle birlikte araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Hizmetkâr liderlik lidere güven üzerinde etkilidir.

## 9. Veri toplama, örneklem ve ölçüm araçları

Doktora tezi kapsamında yapılan bu çalışmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş olup veriler anket yöntemi ile toplanmıştır (Özdemir, 2015). Bu çerçevede katılımcılara 9 soruluk demografik bilgi formu, Dennis ve Winston’un geliştirdiği Aslan ve Özata (2011)’nin Türkçe’ye uyarladığı 14 soruluk ‘Hizmetkâr Liderlik Ölçeği’ ile Börü vd. (2007)’nin geliştirmiş olduğu 40 soruluk ‘Yöneticiye Güven Ölçeği’ kullanılmıştır.

Belirlenen amaçlar çerçevesinde yukarıda belirtilmiş ölçeklerden oluşturulmuş olan anket formu online olarak, özel bir kuruluşun yönetici pozisyonundaki 1180 kişiye gönderilmiş ve 608 kişiden dönüş gerçekleşmiştir. Dönüşü olan bu anketler arasından kullanılabilir durumdaki 480 verideğerlendirilerek istatistikî analizlere tabi tutulmuştur.

## 10. Verilerin analizi ve bulgular

İlk önce araştırma kapsamında kullanılan ölçüm araçlarının tüm maddelerini kapsayacak şekilde yapılan güvenirlik analizlerinin Tablo 1.’deki sonuçlarına göre; hizmetkâr liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0.986 olarak, lidere güven ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0.803 olarak elde edilmiş olup, kullanılan ölçüm araçlarının güvenirlik katsayılarının çok yüksek olduğu ve tüm anket formlarının güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 1: Güvenirlik Analizi Değerleri**

| Ölçekler           | $\alpha$ |
|--------------------|----------|
| Hizmetkâr Liderlik | 0,986    |
| Lidere Güven       | 0,803    |

Daha sonra araştırmanın modelini (Şekil 1.) test etmek için oluşturulan hipotez kapsamında analizlere geçmeden önce, değişkenler arasındaki korelasyon incelemesi sonucunda; Tablo 2.’de de belirtildiği gibi, hizmetkâr liderlik ile lidere güven arasında pozitif yönlü, anlamlı ve çok yüksek bir ilişki tespit edilmiştir ( $r = 0,896$ ).

**Tablo 2:Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri.**

| Değişkenler            | 1       | 2 |
|------------------------|---------|---|
| Hizmetkâr Liderlik (1) | -       |   |
| Lidere Güven (2)       | 0,896** | - |

\*\*  $p < 0,01$  seviyesinde anlamlı

Hipotezin sınanmasına yönelik olarak, hizmetkâr liderlik ölçeğinin, lidere güven ölçeği üzerine olan etkisini incelemek üzere yapılan regresyon analizinde bağımlı değişken olarak lidere güven, bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ele alınmıştır. Aşağıdaki Tablo 3’de analiz sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 3:**Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerindeki Etkisi.

| Bağımsız Değişken  | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> düz. | F       | p    | $\beta$ | t     | p    |
|--------------------|----------------|---------------------|---------|------|---------|-------|------|
| Hizmetkâr Liderlik | 0,80           | 0,80                | 1946,54 | 0,00 | 0,90    | 44,12 | 0,00 |

Tablo 3’de görüldüğü gibi hizmetkâr liderliğin, lidere güveni pozitif ve güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir [t (478) = 44,12; p < 0,05]. Elde edilen sonuçlardan hizmetkâr liderliğin lidere güvene ait varyansı % 80 oranında yüksek bir seviyede açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca hizmetkâr liderliğin lidere güven üzerindeki katkısının çok yüksek ( $\beta = 0,90$ ) olduğu görülmektedir.

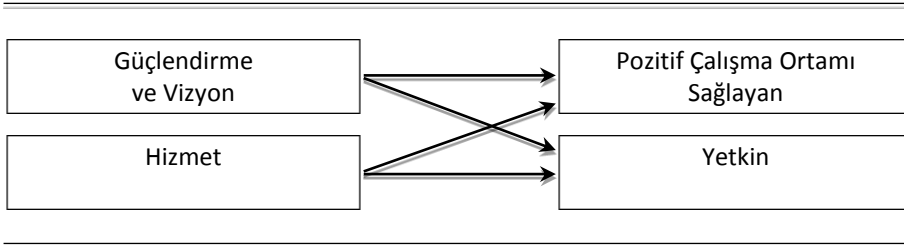
Araştırmayı daha da genişletmek için aşağıdaki bölümde araştırmada yer alan değişkenlerin alt boyutlarını görmek ve bu alt boyutların birbirleri ile olan ilişkisini incelemek üzere faktör analizi uygulanmış ve araştırmanın düzeltilmiş tez modeli alt boyutlarla birlikte tekrar test edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik ölçeğine yönelik yapılan bir dizi faktör analizinin sonucunun Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı 0,958 ve Bartlett küresellik testi anlamlılık değeri  $\chi^2(78)=4321,419$  ve p değeri 0,00 olarak bulunmuştur. Faktör analizi uygulamasında öz değerleri 1’den büyük olan iki faktör belirlenmiştir. Elde edilen bu faktörlerin varyans yüzdeleri toplamı ise 67,791 bulunmuştur. Analizlerde Varimax rotasyon yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda elde edilen iki faktör ‘Güçlendirme ve Vizyon’ ve ‘Hizmet’ olarak adlandırılmıştır.

Lidere güven ölçeğine yönelik yapılan bir dizi faktör analizinin sonucunun KMO katsayısı 0,980 ve Bartlett küresellik testi anlamlılık değeri  $\chi^2(465)=15981,886$  ve p değeri 0,00 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu faktörlerin varyans yüzdeleri toplamı ise 69,553 bulunmuştur. Analizlerde Varimax rotasyon yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda elde edilen iki faktör ‘Pozitif Çalışma Ortamı Sağlayan’ ve ‘Yetkin’ olarak adlandırılmıştır.

Ölçme araçlarına uygulanan faktör analizleri sonucunda elde edilen alt boyutlarla oluşturulan düzeltilmiş araştırma modeli Şekil 2.’de belirtilmiştir.

**Şekil 2:**Düzeltilmiş Araştırma Modeli.



Değişkenlere ait alt faktörler arasındaki regresyon analizinden önce, aralarındaki korelasyon değerlerine bakıldığında, tüm boyutların aralarında anlamlı ve pozitif korelatif ilişki de olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4). Özellikle ‘yetkin’ boyutu ile ‘pozitif çalışma ortamı sağlayan’ boyutu arasındaki ( $r = 0,903$ ) ve ‘pozitif çalışma ortamı sağlayan’ ile ‘güçlendirme ve vizyon’ boyutu arasındaki korelatif ilişkinin anlamlı ve çok güçlü olduğu görülmüştür ( $r = 0,878$ ).

Tablo 4: Değişkenlere Ait Faktörler Arasındaki Korelasyon Değeri.

|                                     | 1       | 2       | 3       | 4 |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---|
| Güçlendirme ve Vizyon (1)           | -       |         |         |   |
| Hizmet (2)                          | 0,685** | -       |         |   |
| Pozitif Çalışma Ortamı Sağlayan (3) | 0,878** | 0,711** | -       |   |
| Yetkin (4)                          | 0,844** | 0,657** | 0,903** | - |

\*\* p< 0,01 anlamlılık seviyesi

Araştırmanın bu bölümünde, düzeltilmiş araştırma modelinde (Şekil 2.) belirtilen faktörler arasında regresyon analizleri yapılarak ilişki durumları belirlenecektir.

İlk olarak *güçlendirme ve vizyon* faktörünün, *pozitif çalışma ortamı sağlayan* faktörü üzerine olan etkisini incelemek üzere yapılan regresyon analizinde, bağımlı değişken olarak *pozitif çalışma ortamı sağlayan*, bağımsız değişken olarak ise *güçlendirme ve vizyon* ele alınmıştır. Tablo 5’de görüldüğü üzere, *güçlendirme ve vizyon* faktörünün *pozitif çalışma ortamı sağlayan* faktörünü pozitif bir şekilde etkilediği görülmektedir [t (478) = 40,20; p < 0,05]. *Güçlendirme ve vizyon* faktörünün *pozitif çalışma ortamı sağlayan* faktörü üzerinde anlamlı ve yüksek düzeyde açıklayıcılığa sahip ( $R^2 = 0,77$ ) ve faktör katkısının çok yüksek seviyede ( $\beta = 0,88$ ) olduğu tespit edilmiştir.

İkinci olarak, *güçlendirme ve vizyon* faktörünün *yetkin* faktörü üzerine olan etkisini incelemek üzere yapılan regresyon analizinde, bağımlı değişken olarak *yetkin*, bağımsız değişken olarak ise *güçlendirme ve vizyon* ele alınmıştır. Tablo 5’de görüldüğü üzere *güçlendirme ve vizyon* faktörünün *yetkin* faktörünü pozitif bir şekilde etkilediği görülmektedir [t (478) = 34,44; p < 0,05]. *Güçlendirme ve vizyon* faktörünün *yetkin* faktörü üzerinde anlamlı ve yüksek düzeyde açıklayıcılığa sahip ( $R^2 = 0,71$ ) ve faktör katkısının çok yüksek seviyede ( $\beta = 0,84$ ) olduğu belirlenmiştir.

Üçüncü olarak, *hizmet* faktörünün, *pozitif çalışma ortamı sağlayan* faktörü üzerine olan etkisini incelemek için yapılan regresyon analizinde, *pozitif çalışma ortamı sağlayan* faktörü bağımlı değişken, *hizmet* faktörü ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Tablo 5’de görüldüğü gibi *hizmet* faktörünün *pozitif çalışma ortamı sağlayan* faktörü üzerinde pozitif bir etkisi görülmektedir [t (478) = 22,14; p < 0,05]. *Hizmet* faktörünün, *pozitif çalışma ortamı sağlayan* faktörü üzerinde anlamlı ve orta düzeyde açıklayıcılığa sahip ( $R^2 = 0,50$ ) ve faktör katkısının yüksek seviyede ( $\beta = 0,71$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Dördüncü ve sonuncu olarak da, *hizmet* faktörünün *yetkin* faktörü üzerine olan etkisini incelemek için yapılan regresyon analizinde, *hizmet* faktörü bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında, *hizmet* faktörünün *yetkin* faktörü üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir [t (478) = 19,07; p < 0,05]. *Hizmet* faktörünün *yetkin* faktörü üzerinde anlamlı ve orta düzeyde açıklayıcılığa sahip ( $R^2 = 0,43$ ) ve faktör katkısının orta seviyede ( $\beta = 0,66$ ) olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 5: Hizmetkâr Liderlik Değişkeninin Alt faktörlerinin Lidere Güven Değişkeninin Alt Faktörleri Üzerine Etkisi

| Bağımsız Değişken     | Bağımlı Değişken                | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> düz. | F       | p    | β    | t     | p    |
|-----------------------|---------------------------------|----------------|---------------------|---------|------|------|-------|------|
| Güçlendirme ve Vizyon | Pozitif Çalışma Ortamı Sağlayan | 0,77           | 0,77                | 1615,77 | 0,00 | 0,88 | 40,20 | 0,00 |
|                       | Yetkin                          | 0,71           | 0,71                | 1186,28 | 0,00 | 0,84 | 34,44 | 0,00 |
| Hizmet                | Pozitif Çalışma Ortamı Sağlayan | 0,51           | 0,50                | 490     | 0,00 | 0,71 | 22,14 | 0,00 |
|                       | Yetkin                          | 0,43           | 0,43                | 363,84  | 0,00 | 0,66 | 19,07 | 0,00 |

## 11. Sonuç

Bu çalışma kapsamında, hizmetkâr liderliğin, lidere güveni pozitif bir şekilde etkilediği, lidere güvene ait varyansı % 80 oranında yüksek bir seviyede açıkladığı, lidere güven üzerindeki katkısının ( $\beta = 0,90$ ) çok yüksek olduğu sonuçları elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre de, liderin hizmet edilmekten çok kendisinden ödün vererek ve fark edilmemeye çalışarak takipçilerini hizmet etmeyi sevmesi, kurumun hedeflerini iyi bilmesi, açık ve gerçekçi hedefler belirleyerek örgüt için ne yapmak istediğinin farkında olması, sorunları çözmede takipçilerine model olarak faydalı ve verimli kabul edilen çözümler önermesi, takımdaki herkese değer vererek duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmesi, çalışanların hatalarını affetmesi gibi hizmetkâr liderlik özelliklerinin, liderin takipçileri üzerinde lider hakkında huzur ve çalışanların fikirlerine değer verici, takdir edici, iletişime açık, pozitif, sıcakkanlı, takım çalışmasına uygun, çalışanlarını koruyan, adil ve hesap verebilen, yalan söylemeyen ve güven telkin eden, çalışanlarına inisiyatif kullandıran ve birlikte alınan kararlara uyan, deneyimli ve iyi eğitim almış, kendine güvenen, samimi, kendisi ile barışık gibi lidere duyulan güven kavramının bileşenleri olan olumlu duygular oluşmasına sebep olduğu tespit edilmiştir.

Daha sonra, elde edilen alt faktörler üzerinde uygulanan regresyon analizleri sonucunda ise, hizmetkâr liderlik faktörlerinin lidere güven faktörleri üzerinde anlamlı ve yüksek düzeyde açıklayıcılığa sahip, faktör katkılarının çok yüksek seviyede olduğu neticesine ulaşılmıştır.

Yine bu araştırma ve bulguları ile özel sektörde faaliyet gösteren kurumların lider ve üst yöneticilerine, hizmetkâr liderlik modelinin lidere duyulan güven üzerinde ne kadar büyük bir katkısının olduğu gerçeği bir kez daha vurgulanmış oldu.

İlerleyen zamanda araştırmanın evren ve örnekleminin farklı organizasyon yapılarına sahip özel veya kamu örgütleriyle çeşitlendirilerek devam ettirilmesi planlanmaktadır. Örgüt ve organizasyon yapıları farklılaştırılarak, hizmetkâr liderlik modelinin lidere duyulan güven üzerindeki katkısının karşılaştırmalı olarak incelenebilme imkanının doğacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Aslan, Ş. ve M. Özata (2011), "Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlilik Ve Güvenirlik Araştırması", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 18(1), 139-154.
- Bakan, İ. ve İ. F. Doğan (2012), "Hizmetkâr Liderlik", KSÜ İİBF Dergisi, 2(2), 1-12.
- Barutçugil, İ. (2014), Liderlik, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Baytok A. ve F. D. Ergen (2013), "Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(4), 105-132.
- Börü, D. , G. İslamoğlu ve M. Bırsel (2007), "Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi. 7(27), 49-59.
- Çetinel, E. (2008), "Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Olay", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Çıtır, İ. Ö. ve E. Kavi (2010), "Algılanan Örgütsel Güven İle İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", Yönetim Bilimleri Dergisi. 8(2), 231-243.
- Dinçer M. K. ve B. Öksüz (2011), "Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek", Erciyes İletişim Dergisi. 2(2), 2-18.
- Drucker, P. F. (1998), Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası, F.Üçcan (çev), 5. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları (orijinal baskı tarihi 1992), İstanbul.
- Eğriboyun, D. (2013), "Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki", Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sonbahar.12, 17-43.
- Ercan, Ü. (2012), "Hizmetkâr Liderlik", A. Tabak, H. Şeşen, ve T. Türköz (Ed.). Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulanabilecek Ölçekler içinde, Ankara: Detay Yayıncılık, 265-284.
- Ertürk, M. (2013), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 7. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.



- Fındıkçı, İ. (2013), Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik, Cep Boy 1. Baskı,Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Gerald R. F. , Sherry, L. D. , Pamela, L. P. ve Atay, S. (2010), İş Yaşamında Politik Yeti: İş Verimliliğine Etkisi, 2. Baskı, Namar Yayınları. İstanbul.
- Greenleaf, R. K. (1998), The Power Of Servant Leadership. L. C. Spears ( Edt.). Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco.
- Greenleaf, R. K. (2003), The Servant Leader Within A Transformative Path. H. Beazley, J. Beggs and L. C. Spears (Edt.),Paulist Press, New York.
- Gürdoğan, A. (2010), “Turizm Lisans Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi SBE.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. 12. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Northouse, P. G. (2014), Liderlik Kuram Ve Uygulamaları, C. Şimşek (Çev. Ed.), Sürat Üniversite Yayınları (6. baskıdan çeviri), İzmir.
- Oğuztürk, B. K. (2008), Güven Sorumluluğu,Vedat Kitapçılık, İstanbul.
- Özdemir, Ö. (2015), “Hizmetkâr Liderliğin Lidere Duyulan Güven Aracılığı ile İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi,İstanbul Arel Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Sendjaya, S. and C. J. Sarros (2002),“Servant Leadership: It's Origin, Development, and Application in Organization”, Journal of Leadership & Organizational Studies. 9(2), 57-64.
- Smith, C. (2005), Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf. The Greenleaf Centre For Servant Leadership UK. 12.
- TDK. (2015), Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük,[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&view=gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts),Erişim Tarihi:(14.09.2015).
- Tağraf, H. , Özkaynar, K. , Yıldız, Y. ve Özkan A. M. (2014), “Örgütsel Güven Duygusu ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Nicel Bir Araştırma”, M. Özdevecioğlu, T. Dedeoğlu ve N. Çapar (Ed.). 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı içinde, Melikşah Üniversitesi , Kayseri, ss.489-497.
- Tokgöz, E. ve O. A. Seymen (2013), “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, Öneri Dergisi, 10.39, 61-76.



## **23. OTURUM**

### **“ÖRGÜT İKLİMİ”**

#### **Örgüt İkliminin Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Olan Etkisinde GÜdülenme**

##### **Seviyelerinin Şartlı Değişken Etkisi**

Dr. Mine Türker, Yrd. Doç. Dr. Emel Esen

#### **İş Yaşamında Mutluluk, Örgüt İklimi, İş Motivasyonu ve İşe Adanma Arasındaki**

##### **İlişkilerin İncelenmesi**

Doç. Dr. Ahmet Erkuş, Doç. Dr. Ela Ünler, Berna Bülbül

#### **Algılanan İş Güvenliği İklimi ve Hiyerarşik Kültürün Örgütsel Özdeşleşme**

##### **Üzerindeki Etkileri**

Dr. Tuğrul Oğuzhan

## ÖRGÜT İKLİMİNİN ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARA OLAN ETKİSİNDE GÜDÜLENME SEVİYELERİNİN ŞARTLI DEĞİŞKEN ETKİSİ

**Dr. Mine Türker**  
Marmara Üniversitesi  
mineerdem@gmail.com

**Yrd. Doç. Dr. Emel Esen**  
Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü,  
emelozarlan@gmail.com

### ÖZET

Üretkenlik karşıtı davranışlar, kasıtlı olarak işletmenin bütününe, devamlılığına zarar verici olumsuz davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bu davranışların ortaya çıkışında örgütün yapmış olduğu uygulamaların (insan kaynakları uygulamaları, ödül, ceza sistemleri, yönetimin desteği, çalışanların desteği v.b.) çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ön plana çıkmaktadır. Farklı güdülenme seviyelerinin (içten, dıştan, bütünleştirici, yansıtıcı, özdeşleştirici, güdülenmeme) bu ilişkide farklılık yaratacağı varsayımından hareketle, örgüt ikliminin üretkenlik karşıtı davranışlara olan etkisinde, güdülenme seviyelerinin şartlı değişken ilişkisini sorgulanmak çalışmanın temel amacını ortaya koymaktadır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul'da bilişim ve telekomünikasyon sektöründe yer alan belli başlı firmaların çalışanlarına anket uygulanmıştır (n=91). Çıkan sonuçlara göre, örgüt ikliminin, üretkenlik karşıtı davranışları azaltıcı etkiye sahip olduğu, güdülenme seviyeleri bir bütün olarak ele alındığında, örgüt iklimi ve üretkenlik karşıtı davranışlar ilişkisini farklılaştırmadığı, ancak alt boyutlar açısından incelendiğinde ise, bütünleştirici ve içten güdülenme seviyelerinde kısmen de olsa şartlı değişken rolünün ortaya çıktığı söylenebilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Üretkenlik Karşıtı Davranışlar, Örgüt İklimi, Güdülenme Seviyeleri

### 1. Giriş

Olumsuz davranışlar içerisinde değerlendirilen ve örgüt ile örgütün üyelerine kasıtlı ve zarar verme amacı taşıyan davranışlar olarak nitelendirilen üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütün işleyişini, etkinlik ve verimliliğini zedeleyen, örgütün devamlılığını tehdit eden davranışlardır. 1980'lerden önce hırsızlık, sabotaj, işi yavaşlatma, işe geç kalma ve devamsızlık gibi kavramlar bireysel düzeyde ayrı ayrı olumsuz davranışlar olarak ele alınırken, günümüzde ise, üretkenlik karşıtı davranışlar çatısı altında ele alınmaktadır (Gruys ve Sackett, 2003: 30). Üretkenlik karşıtı davranışlarla ilgili yapılan tüm tanımlara baktığımızda, hepsinde örgütsel normları ve değerleri umursamama vurgusunun yapıldığını görmek mümkündür (Martinko, Gundlach ve Douglas, 2002: 37). Bu tip davranışları ortaya çıkaran çok sayıda öncel değişkenin varlığından bahsetmek mümkündür. Kişisel faktörler olarak aile sorumlulukları, yaş, cinsiyet gibi demografik faktörler, kişilik özellikleri (özgüven, öz-yeterlilik, sorumluluk, açıklık vs.) (Marcus, Lee and Ashton, 2007: 4) iş tatmini, güdülenme seviyeleri; örgütsel faktörler, örgütün fiziki koşulları, örgüt iklimi ve istihdam koşulları; işle ilgili faktörler, işle ilgili özellikler, yönetim (destek, takım kurma ve iletişim) ve durumsal faktörlerdir (Lau, Au and Ho, 2003: 75). Bu çalışmada üretkenlik karşıtı davranışları ortaya çıkaran bağımsız değişken olarak örgüt iklimi ele alınacaktır. Örgüt iklimi genel olarak örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya atmosferdir, bu durumda iklim örgüt kültürüne ilişkin unsurların örgütte ne ölçüde var olduğunu ya da olmadığını yansıtmaktadır (Varol, 1989: 220). Bu açıdan örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasında belirgin farklar bulunmaktadır. Kültürle ilgili yapılan çalışmalar daha ziyade sosyal sistemi, gelişimi ve değişimi ile ilgili konuları içerirken, iklim araştırmaları, örgütsel sistemlerin bireyler ve gruplar üzerindeki etkilerine değinmektedir (Denison, 1996: 621). Çalışanların örgüt ortamına ve örgüt çevresine ilişkin algılamaları, diğer örgüt üyeleri ile olan iletişimlerine, ödül ve ceza sistemlerine ilişkin tutumlarına, işle ilgili amaçları doğrultusunda güdülenmelerine, duygusal tepkilerine ve bireysel performanslarına etki etmektedir (Neal, Griffin ve Hart, 2000 :100; Patterson, Warr and West, 2004: 2). Örgüt ikliminin unsurları olarak düşük seviyede özerklik, çalışma arkadaşının ve yöneticisinin destek olmaması, yüksek seviyede iş yükü ve baskısını hisseden çalışanlar da yüksek seviyede stres yaşabilmekte ve hatta işten ayrılmaya kadar gidebilmektedir (Hemingway ve Smith, 1999: 286).

Bu çalışmada ele alınan örgüt iklimi ve üretkenlik karşıtı davranışlar ilişkisinde, çalışanların güdülenmesinin şartlı değişken etkisi incelenmiştir. Güdülenme, kendini yönetme özerkliği teorisi (KYÖT) / self determination theory, Deci & Ryan, 1985 çerçevesinde, diğer güdü teorilerinden farklı olarak tek boyutlu ya da içten ve dıştan kaynaklı olmak üzere iki boyutlu değil; içselleştirme seviyelerine göre farklılaşan boyutlarda ele alınmaktadır. KYÖT’ne göre, dıştan güdülenme, kişinin harekete geçmediği ya da harekete geçse bile ulaşmak istediği bir amacının bulunmadığı güdülenmeme seviyesi ile kişinin hiç bir araçsal nedene ve dışarıdan kontrole ihtiyaç duymadan harekete geçtiği içten güdülenme seviyesi arasında, kişinin istenilen davranışa ilişkin değer, amaç ve düzenlemeleri içselleştirme derecesine göre farklı (Ryan& Deci, 2000) seviyelerde (bütünleştirici düzenleme, özdeşleştirici düzenleme, yansıtma, dıştan) yer almaktadır. İçselleştirme “kişiye ilk başta yabancı olan ya da kişinin kendi içinden değil de dışarıdan gelen, dayatılan bir davranışsal düzenlemeyi aktif bir şekilde sindirmesini” (Gagne, vd. 2008: 405) ifade etmektedir. Dışsal düzenleme, kişinin dışsal bir ödül elde etmek ya da cezadan kaçınmak için; yansıtıcı düzenleme, kişinin dışarıdan dayatılan bir uygulamayı kaygısını azaltmak, suçluluk duymamak, takdir edilmek gibi nedenlerle kısmi içselleştirme ile; özdeşleştirici düzenleme, kişinin faaliyetin ve/veya ya sonuçlarına değer vermesi, değer verdikçe daha iradi yapar hale gelmesi; bütünleştirici düzenleme ise kişinin faaliyeti ve sonuçlarını değerli bulması ve kendi amaç ve değerleriyle bütünleşmesi ile davranış gösterdiği güdülenme seviyesidir. Dıştan güdülenmenin, içten güdülenmeye yaklaştığı, daha özerk olarak gerçekleştiği durumlarda kişilerin daha etkin faaliyet gösterdiği görülmektedir (ör. performans, örgüte bağlılık vb.). Çalışmada, farklı güdülenme seviyelerinde bireylerin örgüt iklimine ilişkin algılarının, üretkenlik dışı davranışlarına olan etkisinin farklılaşabileceği, özellikle içten güdülenmeye doğru gittikçe, bu ilişkinin tersine dönebileceği varsayımı öne sürülebilmektedir.

## **2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu doğrultuda çalışmanın amacı, örgüt ikliminin üretkenlik karşıtı davranışlara olan etkisinde, güdülenme seviyelerinin şartlı değişken ilişkisini sorgulanmaktır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul’da bilişim ve telekomünikasyon sektöründe yer alan belli başlı firmaların çalışanlarına anket uygulanmıştır (n=91). Türkiye’de ilgili sektörlerin çalışanlarının koşulları düşünüldüğünde (işsizlik, işgücü devir oranı, güdülenme, tatmin, işe devamsızlık, ücret seviyeleri vb.) örneklem olarak seçilen bu sektörün, değişkenlerin ilişkisi açısından farklılık ortaya koyacağı düşünülmektedir.

### **2.1. Veri Toplama Aracı**

Örgüt ikliminin ölçümünde, Bretz ve Judge (1994) de geliştirdiği iş ve örgüt algılamalarına ilişkin ölçek ile O’Reilly (1991) de geliştirdiği Örgüt Kültürü profili ölçeklerinden yararlanılırken (Kesinlikle Katılmıyorum’dan, Kesinlikle Katılıyorum’a uzanan seçenekler üzerinden değerlendirme yapılmıştır), üretkenlik karşıtı davranışların ölçümünde ise Spector vd. nin (2006) da son halini vermiş oldukları ve Hatem Öcel’in 2010 yılında Türkçe çevirisini yapmış olduğu 5 boyutlu (Kötüye kullanma, üretimden sapma, sabote etme, çalma ve geri çekilme) ölçek kullanılmıştır. Bu davranışların sıklığını belirlemek amacıyla Hiçbir zaman’dan, Hergün’e uzanan cevap seçenekleri kullanılmıştır. Güdülenme seviyelerinin ölçümünde Türker (2013) tarafından geliştirilen 6 boyutlu (güdülenmeme, dıştan güdülenme, yansıtıcı güdülenme, özdeşleştirici güdülenme, bütünleştirici güdülenme, içten güdülenme) güdülenme seviyeleri ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin geliştirilmesinde temel olarak Tremblay vd. (2009)’nin WEIMS ölçeğinden (Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale) yararlanılmıştır. Katılımcıların mevcut işlerini düşünerek, ilgili soruları Hiç Yansıtıyor’dan, Tamamen Yansıtıyor’a uzanan cevap seçeneklerini kullanmaları istenmiştir.

### **2.2. Hipotezler**

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

H1: Çalışanların örgüt iklimine ilişkin olumlu algıları üretkenlik karşıtı davranışları azaltmaktadır.

H2: Olumlu örgüt ikliminin üretkenlik karşıtı davranışlara olan azaltıcı etkisi, farklı güdülenme seviyelerine sahip olan bireylerde farklılık göstermektedir.

### **2.3. Veri Analizi**

Veri analizinde tanımlayıcı istatistik teknikler olarak; aritmetik ortalama ve standart sapmadan yararlanılmıştır. Hipotezlerin sınanması için Pearson korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi

yapılmıştır. Verilerin güvenilirliği için Cronbach alpha güvenilirlik değerleri bulunmuştur. Örgüt iklimine ilişkin ölçeğin güvenilirlik değeri ,936; üretkenlik karşıtı davranışlar için ,767 ve güdülenme seviyeleri için ise ,860 bulunmuştur. Cronbach alpha değerleri sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalar açısından güvenilir olarak değerlendirilebilir (Kalaycı vd., 2005).

### 3. Bulgular

Çalışmaya bilişim ve telekomünikasyon sektörlerinde farklı pozisyonlarda çalışan 91 çalışan katılmıştır. Katılımcıların 34'ü yönetici statüsünde çalışmaktadır. Yaş ortalaması ise 34 dür. 85 erkek katılımcı vardır. Araştırmaya katılanların %91' i lisans ve lisansüstü düzeylerde eğitim almıştır. Ortalama toplam çalışma süresi 12 yıl iken, mevcut kurumda çalışma süresi ortalaması 5 yıldır.

Ölçeklere ilişkin olarak tanımlayıcı istatistiklere bakıldığı zaman, çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlara ilişkin ortalaması 1,25 (ss: 0,17); örgüt iklimine ilişkin algılamalarının ortalaması 2,79 (ss: 0,85) ve güdülenme seviyelerinin ortalaması 2,99 (ss: 0,74) olarak bulunmuştur. Güdülenme seviyelerinin alt boyutları açısından ortalamaları değerlendirdiğimizde katılımcıların dıştan düzenleme seviyelerinin yüksek olduğu (ort:3,45), güdülenmeme seviyelerinin ise düşük olduğu görülmektedir (ort:2,04).

Değişkenler arası ilişkilere dair korelasyon değerleri Tablo 1 de ortaya konmuştur.

Tablo 1: **Değişkenlere ilişkin Korelasyon Değerleri**

|                                   |          | 1      | 2    |
|-----------------------------------|----------|--------|------|
| 1. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar |          | 1      |      |
| 2. Örgüt iklimi                   | r değeri | -,249* | 1    |
|                                   | p değeri | ,017   |      |
| 3. Güdülenme                      | r değeri | ,186   | ,159 |
|                                   | p değeri | ,077   | ,132 |

Korelasyon değerlerine bakıldığı zaman, örgüt iklimi ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunurken ( $r=-,249$ ), şartlı değişken olarak ele alınan güdülenme seviyelerinin ne örgüt iklimi ne üretkenlik karşıtı davranışlarla ilişkisi bulunmuştur. Güdülenme seviyelerinin alt boyutları açısından bakıldığında, bütünleştirici güdülenme seviyesi ile üretkenlik karşıtı davranışların ilişkisi bulunurken ( $r=-,309$ ), güdülenmeme seviyesi ( $r=, -,393$ ), bütünleştirici güdülenme seviyesi ( $r=,228$ ) ve içten güdülenme seviyesi ( $r=, 221$ ) ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 2'de güdülenme seviyelerinin şartlı değişken olarak rolüne ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Bu ilişkiyi belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Örgüt iklimi ile güdülenme seviyeleri arasındaki etkileşimi ortaya koymak amacıyla, her iki değişkene ilişkin puanlar, o değişkene ilişkin testin ortalama puanından çıkartılmış, bu çıkan değerler birbirleriyle çarpılmıştır. Böylece örgüt iklimi X güdülenme seviyelerinin çarpımıyla ortaya çıkan sonuç bir etkileşim değişkeni olarak analize katılmıştır. Güdülenme seviyelerinin bu ilişkide farklılık yaratacağı düşünüldüğü için boyutları da dikkate alınmıştır. Analiz sonucuna göre, örgüt iklimi, tek başına modele dahil edildiğinde, üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde bir etkiye sahip iken ( $\beta=-,249$  ve  $p<,001$ )(H1 hipotezini destekler niteliktedir), güdülenme seviyeleri ile etkileşime sokulup değerlendirildiğinde, bu etkileşimin "üretkenlik karşıtı davranışlar" üzerinde bir etkisi olmadığı görülmektedir (H2 hipotezi reddedilmiştir).

Tablo 2: GÜDÜLENME SEVİYELERİNİN ŞARTLI DEĞİŞKEN ROLÜ

| Bağımlı Değişken               | Model                              | R <sup>2</sup> | Düz. R <sup>2</sup> | sd  | F     | β     | t      | (p)  | VIF   |
|--------------------------------|------------------------------------|----------------|---------------------|-----|-------|-------|--------|------|-------|
| Üretkenlik Karşıtı Davranışlar | <b>1. Basamak:</b><br>Örgüt İklimi | ,062           | ,051                | ,85 | 5,874 | -,249 | -2,424 | ,017 | 1     |
|                                | <b>2. Basamak:</b><br>Örgüt İklimi | ,114           | ,094                | ,74 | 5,674 | -,286 | -2,811 | ,006 | 1,026 |
|                                | Güdülenme Seviyesi                 |                |                     |     |       | ,232  | 2,280  | ,025 | 1,026 |
|                                | <b>3. Basamak:</b><br>Örgüt İklimi | ,128           | ,098                | ,76 | 4,253 | -,256 | -2,453 | ,016 | 1,089 |
|                                | Güdülenme Seviyesi                 |                |                     |     |       | ,182  | 1,658  | ,101 | 1,205 |
|                                | Örgüt İklimi X Güdülenme Seviyesi  |                |                     |     |       | -,129 | -1,168 | ,246 | 1,208 |

Aynı analiz, güdülenme seviyelerinin alt boyutları dikkate alınarak da yapılmıştır. Özellikle örgüt iklimi ile ilişkili olan güdülenmeme, bütünleştirici güdülenme ve içten güdülenme seviyelerine bakılmıştır. Güdülenmeme seviyesi şartlı değişken olarak ele alındığında, örgüt ikliminin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisini ortadan kaldırmaktadır ( $\beta = -,116$  ve  $p = ,266$ ). İçten güdülenme seviyesinin şartlı değişken olarak etkisine bakıldığında örgüt ikliminin üretkenlik karşıtı davranışları etkilediği görülmektedir ( $\beta = -,237$  ve  $p = ,027$ ). Bütünleştirici güdülenme seviyesi şartlı değişken rolünde olduğunda ise, örgüt iklimi, üretkenlik karşıtı davranışları etkilemeye devam etmektedir ( $\beta = -,327$  ve  $p = ,002$ ).

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Üretkenlik karşıtı davranışlar, kasıtlı olarak işletmenin bütününe, devamlılığına zarar verici olumsuz davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bu davranışların ortaya çıkışında örgütün yapmış olduğu uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ön plana çıkan unsurların başında yer almaktadır. Bu çalışmanın amacı da, örgüt ikliminin üretkenlik karşıtı davranışlarla olan ilişkisinde, farklı güdülenme seviyelerinin farklılık yaratacağını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda bilişim ve telekomünikasyon sektörlerinde çalışan 91 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmanın ana hipotezi olan “Olumlu örgüt ikliminin üretkenlik karşıtı davranışlara olan azaltıcı etkisi, farklı güdülenme seviyelerine sahip olan bireylerde farklılık göstermektedir” ifadesi desteklenmemiştir, farklı güdülenme seviyeleri ayrı ayrı ele alındığında ise, bütünleştirici ve içten güdülenme seviyeleri ile örgüt iklimi etkileşiminin kısmen de olsa şartlı değişken rolü oynadığı görülmüştür. O işyerinde çalışmayı kendi amaçları ve değerleriyle uyumlu görerek içselleştiren (bütünleştirici düzenleme ile güdülenen); o işte çalışmak için hiçbir araç gözetmeksizin, yaptığı işi yapmaktan keyif aldığı için yapan (içten güdülenen) çalışanların örgüt iklimine ilişkin algıları farklılaşmaktadır ve üretim karşıtı davranışları daha az göstermektedir (sırasıyla  $\beta = -,327$  ve  $p = ,002$ ;  $\beta = -,237$  ve  $p = ,027$ ).

Bütünleştirici güdülenme, içselleştirme açısından içten güdülenmeye en yakın güdülenme seviyesidir. Ryan ve Deci (2000) insanların doğuştan öğrenme ve gelişme eğilimi içinde olduğunu; ancak insanın yaşamı boyunca içinde bulunduğu çevresel şartların, özerklik, yetkinlik ve yakınlık gibi doğuştan gelen ihtiyaçlarını tatmin ettiği ölçüde destekleyici; tatmin edici olmazsa da engelleyici olabileceğinden bahsetmektedir. Bu temel ihtiyaçların tatmin edildiği bir iş ortamında, çalışan işle ilgili amaç ve değerleri içselleştirerek, işini daha özerk bir halde yapmaya başlamaktadır. Bu da ödül ve ceza gibi dışsal unsurlara gerek kalmadan kişinin çalışmak için kendiliğinden güdülenmesi, işini severek ve şevkle yapar hale gelmesidir. Çalışanın yaptığı işin içeriği ve çevresiyle ilgili unsurlar ve örgüt iklimi güdülenme ile ilişkilidir (Gagne & Deci, 2005). Bu çalışmanın örneklemini oluşturan haberleşme ve teknoloji gibi sektörler, üretim gibi bant sistemlerinin etkin olduğu sistemlerden daha farklı olarak teknolojinin yoğun kullanıldığı; daha zengin içerikli karmaşık işlerin olduğu sektörlerdir. Dolayısıyla bu tip işler, zorluk ve çeşitlilik açısından çalışanın kendi becerilerini geliştirip

deneyimleyebileceği, zengin içerikli bir iş yapıyor olmaktan dolayı, kendini daha yetkin ve özerk hissederek (London et al, 1975), işi ve çalışma amaçlarını daha çok içselleştirerek, örgüte faydası olacak şekilde daha yüksek seviyelerde (bütünleştirici ve içten gibi) güdülenmesine imkan sağlamaktadır. Bu çalışmada da bütünleştirici güdülenme ve içten güdülenme ile örgüt iklimi arasında anlamlı pozitif ilişkiler ( $r=.228$ ,  $r=.221$ ) ve bütünleştirici güdülenme ile üretim karşıtı davranışlar arasında da anlamlı negatif ilişki çıkmıştır ( $r=-.309$ ). Güdülenmenin olmadığı durumlarda ise örgüt iklimi ile anlamlı negatif ilişki ( $r=-.393$ ) çıkmıştır.

Çalışanın, iş kendisine anlamlı gelmediği ya da elverişsiz koşullarda çalışması istendiği gibi gerekçelerle çalışmak için harekete geçme isteği/niyeti olmadığı (güdülenmeme) durumunda ise örgüt iklimine ilişkin algısı zayıflamakta ve üretim karşıtı davranışlar artmaktadır.

### Kaynakça

- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985), "Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior", New York: Plenum.
- Denison, Daniel R.(1996), "What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *Academy of Management Review* 21, 3, 619-654.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). "Self-Determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational behavior*, 26, 262-331.
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008), "A Temporal Analysis of the Relation Between Organizational Commitment and Work Motivation", *Psychologica Belgica*, 48, 219-241.
- Gruys, Melissa L., and Paul R. Sackett (2003), "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior." *International Journal of Selection and Assessment* 11, 1, 30-42.
- Hemingway, Monica A., and Carlla S. Smith (1999), "Organizational Climate and Occupational Stressors as Predictors of Withdrawal Behaviours and Injuries in Nurses", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72, 3, 285-299.
- Judge, T. A. (1994). Person-organization Fit and The Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success, *Journal of Vocational behavior*, 44(1), 32-54.
- Kalaycı, Ş. vd. (2005), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım,
- Lau, Vivian CS, Wing Tung Au, and Jane MC Ho (2003), "A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations ", *Journal of Business and Psychology* , 18, 1, 73-99.
- London, M., Klimoski, R.J. (1975). "A Study of Perceived Job Complexity", *Personnel Psychology*, 28, 45-56.
- Marcus, Bernd, Kibeom Lee, and Michael C. Ashton (2007), "Personality Dimensions Explaining Relationships Between Integrity Tests and Counterproductive behavior: Big Five, or one in addition?", *Personnel Psychology*, 60, 1, 1-34.
- Martinko, Mark J., Michael J. Gundlach, and Scott C. Douglas (2002), "Toward An Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A causal reasoning perspective", *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 1-2, 36-50.
- Moos, R. H., Insel, P. M. (1974), *Manual for the Work Environment Scale*, Palo Alto: CA: Consulting Psychologists Press.
- Neal, Andrew, Mark A. Griffin, and Peter M. Hart (2000), "The Impact of Organizational Climate on Safety Climate and Individual behavior." *Safety Science* 34, 1, 99-109.
- Öcel, H. (2000), "Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Türk Psikoloji Yazıları*, 13, 26, 18-26.
- Patterson, Malcolm, Peter Warr, and Michael West (2004), *Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level*, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000), "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Spector, Paul E., vd (2006), "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?", *Journal of Vocational Behavior*, 68, 3, 446-460.
- Türker, M. (2013), *The Mediating Role of Motivation Types in Employees' Organizational Commitment and Perceived Leadership Styles Relationship*, Marmara Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier L. G., Villeneuve, M. (2009), "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213-226.
- Varol, M. (1989), "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 195-222.



## İŞ YAŞAMINDA MUTLULUK, ÖRGÜT İKLİMİ, İŞ MOTİVASYONU VE İŞE ADANMA ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

**Doç. Dr. Ahmet Erkuş**

Bahçeşehir Üniversitesi, ahmet.erkus@eas.bahcesehir.edu.tr

**Doç. Dr. Ela Ünler**

Bahçeşehir Üniversitesi, ela.unler@eas.bahcesehir.edu.tr

**Berna Bülbül**

Bahçeşehir Üniversitesi, bernabulbul83@gmail.com

### Özet

Bu çalışmada örgüt iklimi, iş motivasyonu, işe adanma ve iş yaşamında mutluluk arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda İstanbul ilinde finans sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgüt ikliminin çalışanların iş yaşam mutlulukları, iş motivasyonu ve işe adanmaları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İş yaşamında mutluluk, örgüt iklimi, iş motivasyonu, işe adanma

### 1. Giriş

Psikolojide “özel iyi oluş” kavramıyla açıklanan mutluluk, günümüz insanı açısından sadece özel yaşamda değil iş yaşamında da önemli bir konu olarak gündeme gelmektedir. Fisher (2010) iş yaşamında mutluluğu çalışanları bir arada tutan ve onları motive eden bir yapıştırıcı olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda iş yaşamında mutluluk günümüzde hem bireysel hem de kurumsal açıdan önemli sonuçları olan bir konudur. Yapılan araştırmalarda çalışanların iş yaşamındaki mutluluğunun, çalışanların iş yaşamındaki verimliliği, iş performansı ve iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Şimşek vd., 2011; Wright ve Bonett, 2007; Wright ve Cropanzano, 2000, Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2012). Bunun yanında mutluluk düzeyleri yüksek olan çalışanların işte kalma niyetlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Wright ve Cropanzano, 2007).

Örgüt iklimi iş çevresi ilgili özellikler olup doğrudan ve dolaylı olarak çalışanların davranışlarını ve performansını etkileyen bir faktördür. Yapılan araştırmalar destekleyici örgüt ikliminin çalışanların iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi çıktıları pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir (Luthans vd., 2008; Mercerve Bilson, 1985; Roggvd., 2001)

İş yaşamında çalışanlar ve kurumlar açısından diğer bir önemli faktör iş motivasyonudur. İş motivasyonu ve örgüt iklimi arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilirken, örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkileri bulunduğu gözlemlenmiştir. Gök (2009)

İşe adanma ise çalışanların işlerine hissettiği enerji, bağlılık ve tutkuyla ilişkili bir kavramdır (Bakker ve Demerouti, 2008; Macey ve Schneider, 2008). Araştırmalar pozitif örgütsel iklimin çalışanların işe adanmışlıklarını arttırdığını göstermektedir. Bunun yanında işe adanmışlığın, örgüt iklimi ve iş performansı arasında aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Huhges vd., 2008).

Bu kapsamda araştırmada iş yaşamında mutluluk, örgüt iklimi, işe adanma ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca çalışmada örgüt ikliminin iş yaşamında mutluluk üzerindeki etkileri ile iş motivasyonu ve işe adanmanın aracılık rolü araştırılmaktadır. Araştırma soruları şöyle ifade edilebilir:

- Örgüt iklimi ile iş yaşamında mutluluk arasında bir ilişki var mıdır?
- Örgüt iklimi, iş motivasyonu ve işe adanmanın, iş yaşamında mutluluk üzerindeki etkileri nelerdir?
- Örgüt iklimi iş yaşamında mutluluğu etkilerken işe adanma ve iş motivasyonun aracılık rolü var mıdır?

## 2. Araştırmanın Yöntemi:

### 2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde iş yaşamlarına devam eden finans sektörü (banka, aracı kurum, leasing, faktöring firmaları) çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen toplam 215 kişi katılmıştır.

### 2.2. Ölçekler

Araştırmada katılımcıların iş yaşam mutluluklarının ölçülmesinde Hills ve Argyle(2002) tarafından geliştirilen "Oxford Mutluluk Anketi" ölçeği, örgütsel iklim algılarının ölçülmesinde Rogg vd. (2001) tarafından geliştirilen "Örgütsel İklim Anketi", işe adanmanın ölçülmesinde "Utrecht İşe Adanma Anketi"(Schaufelivd, 2002)ve iş motivasyonunun ölçülmesinde ise Gagnevd (2014) tarafından geliştirilen "Çok Boyutlu İş Motivasyonu Anketi" kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır.

## 3. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda ilk aşamada güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmıştır. İkinci aşamada korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Üçüncü ve son aşamada ise hiyerarşik regresyon analizleri yapılarak, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş, doğrudan ve dolaylı ilişkiler araştırılarak işe adanma ve iş motivasyonunun aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre örgüt ikliminin çalışanların iş yaşam mutlulukları, iş motivasyonu ve işe adanmaları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri bulunmuştur. Yapılan aracılık testleri sonucunda işe adanmışlık ve iş motivasyonu tam aracı oldukları tespit edilmiştir.

## 4. Sonuç:

İş yaşamında mutluluk hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli sonuçları bulunan bir değişkendir. İş yerinde çalışanlar; çalışma arkadaşları, ast-üst ilişkileri, iş stilleri, hijyen, motivasyon faktörleri gibi birçok çevresel faktörden etkilenirken, bu faktörler mutluluk üzerinde önemli rol oynamaktadır. Bu çalışmada örgüt iklimi ile iş yaşamında mutluluk arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda önemli bulgular elde edilirken, örgüt ikliminin işe adanma ve iş motivasyonu üzerindeki etkileri de araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda, örgüt ikliminin çalışanların iş yaşam mutlulukları üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işe adanmışlık ve iş motivasyonun çalışanların iş yaşamında mutlulukları üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahiptir. Örgüt iklimi ve iş yaşam mutluluğu arasındaki ilişkide işe adanmışlık ve iş motivasyonun tam aracı değişkenlerdir. Olumlu örgüt iklimi, yüksek işe adanmışlık ve yüksek iş motivasyonu çalışanların iş yaşamındaki mutluluklarını artırmaktadır. Diğer örgütsel çıktılar gibi iş yaşam mutluluğu da örgüt içi bireysel ve kurumsal faktörlerden etkilenmektedir. İş yaşamında mutluluğun iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi örgütsel çıktılarla ilişkisi düşünüldüğünde, kurumlar açısından geliştirilmesi ve kapsamlı çalışmalar yapılması gereken kritik alanlardan birisi olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçlarının, kurumsal ve bireysel düzeyde iş yaşamında mutluluğu artıran faktörlerin belirlenmesi açısından yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2008), 'Towards A Model Of Work Engagement', Career Development International, 13, 209–223.
- Erkuş, A., Afacan Fındıklı, M. 2012. İş Yaşamında Mutluluk: Psikolojik Sermaye ve İş Çevresinin Etkileri Üzerine Bir Araştırma", 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 24-26, İzmir.

- Fisher, C. D. (2010), 'Happiness at Work', *International Journal of Management Reviews*, 12, 384 – 412
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D.L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z. & Westbye, C., (2015), 'The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages And Nine Countries', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24:2, 178-196
- Gök, S. (2009), 'A study on the influence of organizational climate on motivation of employees', *International Journal of Human Sciences*, Vol. 6, No:2
- Hills, P., Argyle, M., (2002), 'The Oxford Happiness Questionnaire: A Compact Scale For The Measurement Of Psychological Well-Being', *Personality and Individual Differences*, 33, 1073–1082
- Hughes, L. W., Avey, J. B., Norman, S. M. (2008), 'A Study of Climate, Trust, Engagement and Organizational Commitment', *Journal of Business & Leadership: Research, Practice and Teaching*, 4, 51 - 59
- Luthans, F. , Norman, S. M. , Avolio, B. J. , Avey, J. B. (2008), 'The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate – Employee Performance Relationship', *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219 – 238
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008), 'The Meaning of Employee Engagement', *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 3–30.
- Mercer, A., Bilson, K. (1985), 'Factors Influencing Organizational Commitment by Physicians', *Academy of Management Proceedings*, 72 – 76
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., Schmitt, N. (2001), 'Human Resources Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction', *Journal of Management*, 27, 431 – 449
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B. (2002), 'The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmative Factor Analytic Approach', *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92
- Şimşek, Ö.F., Günlü, E. ve Erkuş, A. 2011. Occupation as a personal project system: Application of the ontological well-being concept to workplace, *Journal of Happiness Studies*.
- Wright, T.A., Cropanzoni R. 2000. Psychological well-being and job satisfaction and as predictors of job performance, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.
- Wright, T.A., Cropanzoni R. 2007. The Happy/Productive worker thesis revisited. In J. Martocchio (ed.), *research in personnel and human resource Management* (vol.26, pp269-313). Amsterdam :Elsevier
- Wright, T.A., Bonett, D.G. 2007. Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of work place turnover, *Journal of Management*, 33, 141-160.

## ALGILANAN İŞ GÜVENLİĞİ İKLİMİ ve HİYERARŞİK KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Dr. Tuğrul OĞUZHAN

Kara Harp Okulu, toguzhan@kho.edu.tr

### Özet

Örgütsel davranışın temelinde yer alan verimlilik kavramının gerçekleştirilebilmesi için en önemli hususlardan birisi de örgütte bulunan işgörenlerin örgütüne sahiplenmesi ve bu anlayışla işlerini yerine getirebilmeleridir. Bu nedenle örgütle özdeşleşmeyi sağlayacak olan öncül değişkenlerin etkilerinin neler olabileceğinin tespiti günümüz örgütsel davranış bilimi açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmada, alanda yapılmış görgül çalışmalar incelenerek örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi olabileceği değerlendirilen iş güvenliği iklimi ve hiyerarşik kültür algısının etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. İş güvenliği kapsamında yönetimin bakış açısı ve uygulanmak istenen kuralların örgütün hedeflerinin de daha iyi anlaşılmasında ve değerlerinin paylaşılmasında anlamlı etkiler yarattığı tespit edilmiş olup kontrol ve verimliliği öne çıkaran örgütün hiyerarşik kültürü ile güvenlik iklimi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Güvenlik iklimi ve hiyerarşik kültür değişkenleri beraber modele sokulduğunda hiyerarşik kültürün özdeşleşme üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş güvenliği iklimi, Hiyerarşik kültür, Örgütsel Özdeşleşme.

### 1. Giriş

Ülkemizde ve uluslararası ortamda iş kazaları büyük önem arz etmekte ve kazalar sonucunda çalışanlar ve aileleri için önemli sosyal ve ekonomik sorunlar, maliyetler meydana gelirken (Hayes vd., 1998) meydana gelen kazalar örgüt ortamında da olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Bu nedenle örgütsel davranış yaklaşımı ile iş kazaları dikkate alındığında, örgütlerde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili yapılacak faaliyetler ve yatırımlar geçmişte görüldüğü bir maliyet unsuru olmaktan çok örgütün kurumsal itibarına katkı sağlayacak, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını ve özdeşleşmelerini artıracak ve dolayısı ile örgütsel performanslarına katkı sağlayacak bir süreç olarak görülmelidir (Türen vd., 2014).

### 2. Kuramsal Çerçeve

#### 2.1. Örgütsel Özdeşleşme

O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından çalışanların örgütlerine olan psikolojik bağlılığı şeklinde tanımlanan örgütsel özdeşleşme, Ashforth ve Mael (1989) tarafından ise örgüt ile yekvücut olma algısının ortaya çıkması şeklinde ifade edilmektedir. Schneider vd. (1971), Hall ve Schneider (1972), Porter vd. (1974) ve Buchanan (1974) tarafından yapılan araştırmalarda örgütsel özdeşleşmeyi kurumsallaştırılmanın en yaygın yönteminin örgütün hedefleri ve değerlerinin paylaşılması olduğu vurgulanmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010).

Mael ve Ashforth (1992) yaptıkları araştırmada örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek çalışanlarda düşük işten ayrılma niyeti, yüksek iş performansı olduğuna yönelik bulgular sunmaktadırlar. Kültür kavramı örgütlerde paylaşılan değer ve inanç sistemini ifade eder. Kurallar ve hiyerarşi anlamında kabul gören otorite veya katılım anlayışı sonucunda örgütle yekvücut olabilmek veya fonksiyonel olarak sağlanacağına güvenin nederecece düşükişten ayrılma niyeti ve yüksek performansa etki edeceği; bu yönüyle özdeşleşmenin öncülleri olarak güvenlik iklimi ve güvenlik iklimi ile ilişkisi olacağı değerlendirilen hiyerarşik kültürün etkilerinin incelenmesi önem arz etmektedir.

#### 2.2. Hiyerarşik Kültür

Hiyerarşik kültür, Quinn ve Spreitzer (1991) tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeli içerisinde iç etkinliği, tek biçimliliği, koordinasyonu, istikrarı ve değerlendirmeyi vurgular. Hiyerarşik kültür üzerine odaklanan örgütlerin amacı, düzenlemelerin uygulanması yönündedir. Etkinlik kriterleri kontrol ve verimliliği kapsar (Denison ve Spreitzer, 1991). Kültürel eğilimlerden hiyerarşi eğilimi örgüt içinde, bir yönde hiyerarşi, itaat, güç ve otoriteye yönelik, diğer yönde ise, eşitlik ve katılımcılık yönünde bir eğilim olduğunu ve kuralcılık eğilimi ise örgütte kurallara ve kurallara uymaya ağırlık verme ya da vermeme yönünde bir eğilim olduğunu ifade etmektedir (Danışman ve Özgen, 2003).

Brown (1969) ve Dutton vd., (1994) tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel özdeşleşme psikolojik bir bağlanma olarak değerlendirilmiş olup işgörenlerin örgütün özelliklerini kendi kişisel özellikleri olarak tanımladıkları belirtilmektedir. İşgören örgütün kuralcı, tek biçimli anlayışı ile işlerin yürütülmesinin örgütün faydasına olduğunu hissederse bu faydanın kendisine de katkı sağlayacağını kabul edecek ve örgütünü tutum ve davranışsal olarak destekleyebilecektir.

### 2.3. İş Güvenliği İklimi

Zohar (1980)'a göre güvenlik iklimi, örgütsel iklimin bir alt boyutu olarak çalışanların işyerlerindeki çalışma ortamları hakkında paylaştıkları temel algıların bir özetidir. Örgütsel hedeflere ulaşmak ve ulaşılan bu hedefleri sürdürülebilir kılmak için ihtiyaç duyulan kültürel özelliklerin; örgütsel yapı, örgütsel politikalar ve süreçler ile iş yapma yöntemleri ile uyumlu olması gerekmekte olup bu yöntemlerin çalışanlar ile paylaşılması ve mutabakatın sağlanması uygun örgütsel iklim ile mümkün olabilmektedir (Türen vd., 2014). Bu kapsamda güvenlikle ilgili politikalar, prosedürler, değerler paylaşıldıkça örgütsel özdeşleşmeye olumlu etkileri olabilecektir. Literatürde örgütsel güven, örgütsel destek ve özdeşleşme kapsamını inceleyen çalışmalar bulunmasına rağmen güvenlik ikliminin özdeşleşme üzerindeki etkilerini araştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmada güvenlik ikliminin özdeşleşme üzerinde yaratabileceği anlamlı etkinin araştırılması amaçlanmıştır.

H1: İş güvenliği iklimi boyutları örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak etkiler.

Dedobbeleer ve Beland (1991) güvenlik ikliminin iki temel faktörünün yöneticilerin güvenlik konusuna olan bağlılığı ile çalışanların güvenlikle ilgili süreç ve işlemlere katılımından oluştuğunu belirtmekte olup, Griffin ve Neal (2000:347-348) de çalışmalarında güvenlik ikliminin işyerindeki güvenlikle ilgili politikalar, prosedürler ve ödüllerin algılanış biçimi ve bunların ötesinde çalışanların işyerinde güvenliğe ne kadar değer verildiği ile ilgili temel algılarından oluştuğunu belirtmektedir. Belirtilen çalışmalar ışığında hiyerarşik kültür ile güvenlik iklimi arasında anlamlı ilişkilerin olabileceği değerlendirilmiş olup buna ışık tutmak üzere hem güvenlik iklimi ile olabilecek anlamlı ilişkileri hem de özdeşleşme üzerinde yaratacağı anlamlı etkiler araştırılmıştır.

H2: Hiyerarşik kültür ve iş güvenliği iklimi boyutları arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur.

H3: İş güvenliği iklimi boyutları hiyerarşik kültürü anlamlı olarak etkiler.

H4: Hiyerarşik kültür örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak etkiler.

### 3. Yöntem

Anket tekniğiyle elde edilen verilerin analizi SPSS18 ve AMOS16 yazılımlarıyla yapılmıştır. Araştırmada öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiş; ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach Alpha katsayıları incelenerek kontrol edilmiş, yapısal geçerliliği test etmek için ise doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Model doğrultusunda değişkenler arası ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizleri; hipotezleri test etmek için regresyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırmanın evreni İzmir'de Bornova bölgesinde mobilya ve çelik yapı sektörlerinde çalışan işgörenlerdir. Çalışma; uygulamalı ve betimsel bir araştırmadır. Çalışmanın modeli, çalışmanın ana değişkenlerinin aralarındaki ilişkileri ortaya koyacak bir nitelikte tasarlanmıştır. Uygulamada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Toplam yetmiş çalışanın bulunduğu üç firmaya iş yeri hekimi vasıtasıyla anketler dağıtılmış olup dağıtılan anketlerin tamamı geri dönüş yapmış ve altmış bir tanesi uygun bulunarak analize dâhil edilmiştir. Demografik bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1: Demografik bilgiler.**

|          |       | Yaş   |       |       |     | İş Tecrübe |      |       |       |       |     | Eğitim |    |   |
|----------|-------|-------|-------|-------|-----|------------|------|-------|-------|-------|-----|--------|----|---|
|          |       | 20-30 | 31-40 | 41-50 | 50- | 0-5        | 6-10 | 11-15 | 16-20 | 21-25 | 25- | İÖ     | L  | Ü |
| Cinsiyet | Erkek | 15    | 13    | 11    | 2   | 12         | 12   | 4     | 6     | 2     | 5   | 26     | 11 | 4 |
|          | Kadın | 9     | 5     | 6     | 0   | 10         | 5    | 4     | 1     | 0     | 0   | 9      | 7  | 4 |

İÖ:İlköğretim; L: Lise; Ü:Üniversite

Oluşturulan ankette iş güvenliği iklimi algısını belirlemeye yönelik olarak yönelik Choudhry, Fang ve Lingard (2009) tarafından geliştirilen ve Türten ve arkadaşları (2014) tarafından Türkçe geçerlilik ve

güvenilirlik sınaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek iki boyut ve 14 sorudan oluşmaktadır. İlk boyut yönetimin bakış açısı ve kuralları (YBAK) ifade etmekte olup ikinci boyut iş arkadaşlarının tutumu ve işgörenlerin güvenlik eğitimine (IAGE) yöneliktir. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirliği kapsamında Cronbach's Alpha değeri ,935 olarak tespit edilmiştir.

Hiyerarşik kültür algısını belirlemek için Quinn (1998), Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003) tarafından geliştirilen ve Akkoç (2012) tarafından yapı geçerliliği ve uyumu test edilen Hiyerarşik kültür ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 4 maddeli olup tek faktörlü yapıdadır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri ,858 olarak ölçülmüştür.

Örgütsel özdeşleşmenin belirlenmesinde Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve pek çok araştırmada kullanılan tek faktörlü yapıdaki ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri ,767 olarak ölçülmüştür. AMOS 16 programı kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin yapı geçerliliğini sağladığı görülmüştür. Ölçeğin faktör geçerliliklerini doğrulamak için "Bootstrap" işlemi uygulanmıştır. Uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2: Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri**

| Değişken | Model                     | $\Delta\chi^2$ | sd | $\Delta\chi^2/sd$ | RMSEA | CFI  | TLI  | IFI  |
|----------|---------------------------|----------------|----|-------------------|-------|------|------|------|
| IG       | 1'inci düzey çok faktörlü | 78,321         | 66 | 1,187             | ,08   | ,977 | ,947 | ,949 |
| HK       | Tek faktörlü              | 0,533          | 2  | 0,266             | ,00   | 1,00 | 1,03 | 1,01 |
| OO       | Tek faktörlü              | 9,986          | 7  | 1,427             | ,08   | ,98  | ,956 | ,981 |

**IG:** İş Güvenliği İklimi; **HK:** Hiyerarşik Kültür; **OO:** Örgütsel Özdeşleşme

#### 4. Bulgular

İlk aşamada değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla Pearson Korelasyonları hesaplanmıştır. Katılımcıların algıladıkları iş güvenliği iklimi, hiyerarşik kültür ve örgütsel özdeşleşmeye ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki Tablo 3'de sunulmuştur.

**Tablo 3: Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

| Değişkenler | Ort.   | S.S.   | 1      | 2      | 3      | 4      |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| YBAK        | 4,00   | ,885   | (,926) |        |        |        |
| IAGE        | 4,21   | ,774   | ,768** | (,763) |        |        |
| HK          | 3,96   | 1,045  | ,639** | ,613** | (,858) |        |
| OO          | 4,0246 | ,94616 | ,474** | ,447** | ,499** | (,767) |

**YBAK:** Yönetimin Bakış Açısı ve Kuralları; **IAGE:** İş Arkadaşları ve Güvenlik Eğitimi; **HK:** Hiyerarşik Kültür; **OO:** Örgütsel Özdeşleşme

Tablo incelendiğinde örgütte algılanan iş güvenliği iklimi, hiyerarşik kültür ve özdeşleşme seviyelerinin ortalama değerin üzerinde olduğu görülmektedir. Tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir.

İkinci aşamada hiyerarşik kültür ve iş güvenliği iklimi boyutları arasındaki anlamlı ilişkiden yola çıkarak iş güvenliği iklimi boyutlarının hiyerarşik kültür üzerindeki etkileri regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda yönetimin bakış açısı ve örgütteki kuralların ( $\beta = .410$ ,  $P < .01$ ) hiyerarşik kültür algısında anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4: Regresyon analizi sonuçları -Hiyerarşik kültür üzerindeki etkiler**

| Hiyerarşik kültür    |         |       |            |
|----------------------|---------|-------|------------|
| Bağımsız değişkenler | $\beta$ | $R^2$ | $\Delta F$ |
| YBAK                 | ,410*   |       |            |
| IAGE                 | ,298    | ,445  | 23,282***  |

\*P&lt;,01

Güvenlik ikliminin örgütsel özdeşleşme üzerine etkilerine bakıldığında her iki boyutunun da bağımsız olarak anlamlı etkileri tespit edilmiştir(Tablo 5, Model 1 ve 2). Her iki IG boyutuberaaber regresyona dâhil edildiğinde örgütsel özdeşleşme üzerinde herhangi bir anlamlı etkileri tespit edilmemiştir(Model 3). Hiyerarşik kültür değişkeni regresyona dâhil edildiğinde analiz sonucunda sadece HK değişkeninin örgütsel özdeşleşmeyi ( $\beta = .309$ ,  $P < .05$ ) anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Modelde (Tablo 5, Model 4) toplam varyansın %29,4'ü açıklanmaktadır( $\Delta F = 4,269$ ,  $p < .05$ ).

Araştırma sonucunda oluşturulan hipotezlere yönelik olarak iş güvenliği iklimi boyutları ile hiyerarşik kültür arasında anlamlı ilişkilerin olduğu hipotezi kabul edilmiş olup iş güvenliği boyutlarından yöneticilerin bakış açısı ve kurallar boyutunun hiyerarşik kültürü anlamlı olarak pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bağımsız olarak iş güvenliği ikliminin boyutlarının özdeşleşme üzerindeki etkileri hipotezi kabul edilmiş olup iş güvenliği iklimi ve hiyerarşik kültür algısı beraber değerlendirildiğinde ise hiyerarşik kültürün özdeşleşme üzerindeki anlamlı ve pozitif yönlü etkilerinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 5: Regresyon analizi sonuçları – Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkiler****Örgütsel Özdeşleşme**

| Bağımsız değişkenler | $\beta$ | $R^2$ | $\Delta F$ |
|----------------------|---------|-------|------------|
| 1 YBAK               | ,474*** | ,225  | 17,106***  |
| 2 IAGE               | ,447*** | ,200  | 14,710***  |
| 3 YBAK               | ,319    |       |            |
| IAGE                 | ,201    | ,241  | 9,229***   |
| 4 YBAK               | ,193    |       |            |
| IAGE                 | ,109    | ,294  | 4,269*     |
| HK                   | ,309**  |       |            |

\*p&lt;,05; \*\*P&lt;,01; \*\*\*p&lt;,001

**5. Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışma ile iş güvenliği iklimini oluşturan -yöneticilerin bakış açısı ve kurallar boyutu ile iş arkadaşları ve iş güvenliği eğitimleri boyutları- boyutlar ve hiyerarşik kültürün aralarındaki ilişkiler ve birbirleri üzerindeki etkiler incelenmiş; bu değişkenlerin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Oluşturulan hipotezlerin sınanması için toplanan veri korelasyon ve regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir.

Örgütsel kültür ve iklim ilişkisi kapsamında yapılan çalışmalarda örgüt ikliminin zaman içerisinde uygun ve istendik örgüt kültürünün oluşmasını sağladığı belirtilmektedir (Türen vd., 2014).Bu kapsamda çalışmada tespit edilen güvenlik ikliminin yöneticinin bakış açısı ve kurallar boyutunun

hiyerarşik kültür üzerindeki anlamlı etkisi bu yönüyle yazınla uyum sağlamaktadır. Örgütte hissedilen ve algılanan güvenlik ikliminin paylaşılan bir inanç ve değer şeklinde hiyerarşik kültür oluşumuna pozitif ve anlamlı katkısı örgüt için olumlu kabul edilecek bir sonuçtur.

Hiyerarşik kültürün özdeşleşme üzerindeki anlamlı ve olumlu etkisi de örgütler için önem arz eden bir konu olarak çalışmada tespit edilmiştir. Bu tespit, örgüt kültürünün örgüt içinde bireylerin algılamaları üzerinde etkili olduğu ve bireylerin karşılaştıkları olayları içinde bulundukları kültüre göre yorumlamalarına neden olduğu (Kwantes ve Boglarsky, 2007) tespiti ile paralellik göstermektedir. Örgütte iç etkinliği, tek biçimliliği, koordinasyonu, istikrarı ve değerlendirmeyi sağlayan hiyerarşik kültürün örgütün değerlerinin daha iyi paylaşılarak özdeşleşmeye anlamlı ve pozitif yönde katkı sağladığı çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan olup yöneticiler tarafından biçimselleşme ne kadar iyi uygulanırsa bunun çalışanlara olumlu olarak yansıyabileceği bu tespit sonucunda söylenebilir.

Araştırmanın en büyük sınırlılığı olarak kullanılan örneklimin azlığı söylenebilir. İleriki çalışmalarda örneklemin nicelik ve nitelik olarak artırılması ve farklılaştırılması daha sağlıklı ve genellemesi mümkün bulguların elde edilmesini sağlayacaktır. Algıya yönelik yapılan çalışmalarda sosyal beğenirlik etkisi ve çalışanların örgütlerine karşı duydukları vicdani yükümlülükler nedeniyle verecekleri yanlı cevaplar çalışmanın akışını etkileyebilmektedir. Bu durumun sonuçların değerlendirilmesinde dikkate alınması önem arz etmektedir.

#### Kaynakça

- Akkoç, İ. (2012). "Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü", Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), 017-044.
- Ashforth, B. E. ve Mael F. (1989). "Social Identity Theory and the Organizations", *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- Brown, M. (1969). "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement", *Administrative Science Quarterly*, 14: 346-55.
- Buchanan, B. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-46.
- Danişman, A. ve Özgen, H. (2003). "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 2, 91-124.
- Dedobbeleer, N. ve Beland, F. (1991). —A Safety Climate Measure For Construction Sites , *Journal of Safety Research*, 22: 97-103.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Dutton, J., Dukerich J. ve Harquail, C.V. (1994). "Organizational Images and Membership Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 34: 191-206.
- Griffin, M. A. ve Neal, A. (2000). —Perceptions of Safety At Work: A Framework For Linking Safety Climate To Safety Performance, Knowledge and Motivation , *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3): 347-358.
- Hall, D. ve Schneider, B. (1972). "Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type", *Administrative Science Quarterly*, 17: 340-50.
- Hayes, B. E., Perander, J., Smecko, T. ve Trask, J. (1998). "Measuring Perceptions of Workplace Safety: Development and Validation of The Work Safety Scale" , *Journal of Safety Research*, 29(3), 145-161.
- Kwantes, C. ve Boglarsky, C. (2007). "Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness across Six Countries", *Journal of International Management*, 13, 2, 204-230.
- Mael, F. ve Ashforth, B. (1992). "Alumni and Their Alma Mater: a Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), pp 103-123.
- O'Reilly, C., ve Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour", *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.



- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P.V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-9.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life." *Research on Organizational Change and Development*, 5, 115-142
- Schneider, B., Hall, D. ve Nygren, H. (1971). "Self Image and Job Characteristics as Correlates of Changing Organizational Identification", *Human Relations*, 24: 397-416.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Türen, U., Gökmen, Y., Tokmak, İ., & Bekmezci, M. (2014). GÜVENLİK İKLİMİ ÖLÇEĞİ'NİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 19(4).
- Wang, D. S., & Shyu, C. L. (2003). "The impact of organizational culture and knowledge sharing motivation on knowledge sharing", *Sun Yat-Sen Management Review*, 11(3), pp 409-431.
- Zohar, D. (1980). —Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications , *Journal of Applied Psychology*, 65: 96-102.



## 24. OTURUM

### “ÖRGÜTSEL SESSİZLİK 3”

#### **Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Ses: Çalışanların Örgütsel Destek Algısı Açısından Bir İnceleme**

Mahsa Serpoush, Cemalettin Öcal Fidanboy, Doç. Dr. Hakkı Okan Yeloğlu

#### **Mobbingin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Aksaray İli Devlet Hastanesi Örneği**

Yrd. Doç. Dr. Halit Yıldırım, Arş. Gör. Şerife Uğuz Arsu

#### **Algılanan Örgütsel Destek ve İş Çevresine Uyumun İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama**

Yrd. Doç. Dr. İrge Şener, Y. L. Öğr. Dilşah Yağmur Turhan, Y. L. Öğr. Zeynep Nazlı

Yıldırım

## **ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve ÖRGÜTSEL SES: ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI AÇISINDAN BİR İNCELEME**

**Mahsa SERPOUSH**

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, mf.phdm@gmail.com

**Cemalettin Öcal FİDANBOY**

Başkent Üniversitesi, ocalfidanboy@gmail.com

**Doç. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU**

Başkent Üniversitesi, okany@baskent.edu.tr

### **ÖZET**

Örgüt çalışanları kendilerine gösterilen yetersiz ilgi, korku, kendilerini ve ilişkilerini koruma gereksinimi gibi nedenlerle, işyerinde düşüncelerini açıkça söyleyememekte ve işyeriyle ilgili birçok konuda sessiz kalarak örgütsel sessizlik davranışı göstermektedirler. Gösterilen bu davranış biçimi, örgütün bünyesinde çalıştırdığı personelin katkılarının bilincinde olması ve personelinin refahını ön plana almasını ifade eden bir kavram olan örgütsel destekle ve örgüt çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla yakından ilişkilidir. Örgütsel ses kavramı ise, yönetim ve örgüt yazınında kabul görmüş net bir tanıma sahip olmamakla beraber, çalışanların örgütsel faaliyetleri etkileyebilmek için düşüncelerini istekli bir biçimde söyleyebilmeleri olarak ifade edilmektedir. Örgütsel ses davranışının, örgütsel sessizlik davranışı ile beraber veya ayrı birer değişken olarak ele alınması mümkün görünmektedir. Örgütsel sessizlik ve örgütsel sesin, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğe farklı şekillerde etki edebilecekleri düşünülmektedir. Bu çalışma kapsamında; örgütsel sessizlik ve örgütsel ses davranışları bağımsız değişkenler olarak ele alınmakta ve bu değişkenlerin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi analiz edilmektedir. Çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel sesin, algılanan örgütsel desteğe etkisi ortaya konulmaya çalışılırken, örgütsel sessizlik ve örgütsel ses kavramları arasındaki farklılığa vurgu yapılarak, yönetim ve örgüt yazınına katkı sağlamak amaçlanmıştır.

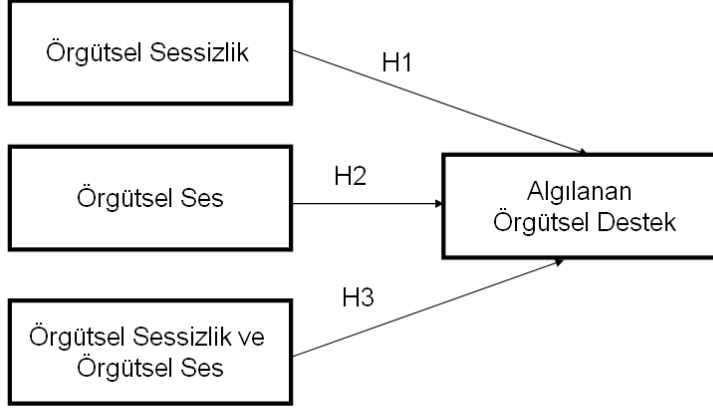
**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Ses, Algılanan Örgütsel Destek

### **1. Giriş:**

Örgütsel sessizlik davranışı, örgütleri yoğun bir şekilde etkileyen ve son yıllarda üzerinde çok fazla durulan oldukça önemli bir konulardan birisidir (Alparslan ve Kayalar, 2012; Morrison ve Milliken, 2002). Örgütlerin yaşamak için ihtiyaç duydukları en önemli ihtiyaçlardan birisi, örgütsel çevredeki değişimlere ve belirsizliklere cevap üretebilen ve edindikleri bilgileri paylaşmaktan korkmayan çalışanlardır (Vakola ve Bouradas, 2005). Bununla birlikte, örgütsel sessizlik davranışı ile beraber, çalışanların örgütsel faaliyetleri etkileyebilmek için düşüncelerini istekli bir biçimde söyleyebilmeleri olarak ifade edilen örgütsel ses kavramının da gündeme geldiği bilinmektedir (Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013). Örgütsel sessizlik davranışıyla ilgili yazında birçok çalışmaya rastlanırken, örgütsel ses kavramı için evrensel olarak kabul görmüş net bir tanıma rastlanılmaktadır (Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013; Premeaux ve Bedeian, 2003). Morrisson ve Miliken'e (2000) göre örgütsel sessizlik, dünyadaki değişimler karşısında sürekli olarak kendisini yenilemesi gereken örgütlerin en önemli bir problemlerinden birisidir. Bununla birlikte, örgüt çalışanlarının, yöneticiler tarafından desteklendiklerine yönelik algıları yükseldikçe örgüte bağlılıkları artacak ve bunun sonucunda da çalışan performansında önemli iyileşmeler sağlanabilecektir (İplik vd., 2014; Maertz vd., 2007). Rhoades ve Eisenberger'in (2002) örgütsel destek kuramı ile örgütsel desteğin öncülleri ve ardıları konusundaki çalışmaları incelendiğinde, örgütsel sessizlik ve örgütsel ses kavramlarının, algılanan örgütsel destek için önemli öncüller olabileceği değerlendirilmektedir (Rhoades, 2001; Rhoades vd., 2002). Konuya bu çerçeveden bakılarak, örgütsel sessizlik ve örgütsel ses kavramlarının çalışanların algıladıkları örgütsel desteğe etki edebileceği düşünülmüştür.

Bildirinin araştırma modeli; örgütsel sessizlik ve örgütsel ses davranışlarının (bağımsız değişkenler), algılanan örgütsel destek üzerindeki etkilerini belirlemek üzere kurgulanmıştır. Örgütsel sessizlik ve örgütsel ses davranışlarının ayrı ayrı veya bir arada ele alınması durumunda, bu değişkenlerin algılanan örgütsel destek üzerinde farklı etkilerinin olabileceği değerlendirilmektedir. Çalışmada aynı zamanda Örgütsel ses ve örgütsel sessizlik arasında bir etkileşim olmadan, bu değişkenlerin algılanan

örgütsel destek üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bahsedilen kuramsal çerçeve kapsamında belirlenen araştırma modeli Şekil 1’de verilmiştir:



**Şekil 1: Araştırma Modeli**

Yazındaki bu çalışmalara dayanarak, test edilmek üzere belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir:

**Hipotez 1:** Örgütsel sessizlik davranışı algılanan örgütsel desteği negatif yönde anlamlı bir şekilde etkiler.

**Hipotez 2:** Örgütsel ses davranışı algılanan örgütsel desteği negatif yönde anlamlı bir şekilde etkiler.

**Hipotez 3:** Örgütsel sessizlik ve örgütsel ses davranışı birlikte ele alındığında, algılanan örgütsel desteği negatif yönde anlamlı bir şekilde etkiler.

Önerilen model çerçevesinde ortaya konulmak istenen temel araştırma soruları: Örgütsel sessizlik ve örgütsel sesin algılanan örgütsel destek üzerine nasıl bir etkisi vardır? Bu davranışların ayrı ayrı veya bir arada ele alınması, çalışanların örgütsel destek algılarında nasıl bir farklılaşmaya neden olmaktadır? şeklindedir.

## 2. Araştırmanın Yöntemi:

Çalışmada kolayda örneklem yöntemi ile veri toplanmış olup, çalışma evrenini Türkiye’de farklı sektörlerde çalışan personel oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış ve toplam 356 anket için veri dönüş sağlanmıştır. Toplanan veriler paket programlar aracılığıyla analiz edilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği olarak; Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, örgütsel sessizlik davranışlarıyla beraber, örgütsel ses davranışını da ölçmektedir. Algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisini ölçmek amacıyla ise, Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen ölçeğin Stassen ve Ursel (2009) tarafından geçerlemesi yapılmış hali kullanılmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizleriyle; bağımsız değişkenler olarak ele alınan örgütsel ses ve sessizlik bağımsız değişkenlerinin, ayrı ayrı ve birlikte ele alınarak, bu değişkenlerin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

## 3. Bulgular:

Yapılan çalışmada, basit doğrusal ve aşamalı regresyon yöntemi kullanılmıştır. İlk olarak, çalışmada ele alınan değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiştir.

**Tablo 1. Değişkenler Arası Korelasyonlar**

|                           | Algılanan Örgütsel Destek | Örgütsel Ses | Örgütsel Sessizlik |
|---------------------------|---------------------------|--------------|--------------------|
| Algılanan Örgütsel Destek | 1,00                      | -,267**      | -,242**            |
| Örgütsel Ses              | -,267**                   | 1,00         | ,879**             |
| Örgütsel Sessizlik        | -,242**                   | ,879**       | 1,00               |

\*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır

\*\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 1 incelendiğinde, algılanan örgütsel destek davranışının hem örgütsel ses, hem de örgütsel sessizlik değişkeni ile negatif yönde, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkide olduğu, örgütsel ses ile örgütsel sessizlik değişkenlerinin ise kendi aralarında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişkide olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2’de değişkenlere ait kurulan modeller yer almaktadır. Değişkenlere yönelik 3 model kurulmuş ve sonuçları yorumlanmıştır.

**Tablo 2. Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

| Değişkenler                                                                                  | Beta  | t      | Anlamlılık Düzeyi | R    | R <sup>2</sup> | F    | Anlamlılık Düzeyi | Sonuç                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------------------|------|----------------|------|-------------------|-----------------------|
| <i>1.Regresyon Modeli (Örgütsel Sessizlik ve Algılanan Örgütsel Destek)</i>                  |       |        |                   |      |                |      |                   |                       |
| <b>Sabit</b>                                                                                 | 3,618 | 56,042 | ,000              |      |                |      |                   |                       |
| <b>Sessizlik</b>                                                                             | -,119 | -4,698 | ,000              |      |                |      |                   |                       |
|                                                                                              |       |        |                   | ,242 | ,059           | ,056 | ,000              | H1 Desteklendi        |
| <i>2.Regresyon Modeli (Örgütsel Ses ve Algılanan Örgütsel Destek)</i>                        |       |        |                   |      |                |      |                   |                       |
| <b>Sabit</b>                                                                                 | 3,602 | 64,634 | ,000              |      |                |      |                   |                       |
| <b>Ses</b>                                                                                   | -,113 | -5,203 | ,000              |      |                |      |                   |                       |
|                                                                                              |       |        |                   | ,267 | ,071           | ,068 | ,000              | H2 Desteklendi        |
| <i>3.Regresyon Modeli (Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Ses ile Algılanan Örgütsel Destek)</i> |       |        |                   |      |                |      |                   |                       |
| <b>Sabit</b>                                                                                 | 3,613 | 56,207 | ,000              |      |                |      |                   |                       |
| <b>Sessizlik</b>                                                                             | -,017 | -,324  | ,746              |      |                |      |                   |                       |
| <b>Ses</b>                                                                                   | -,100 | -2,190 | ,029              |      |                |      |                   |                       |
|                                                                                              |       |        |                   | ,267 | ,071           | ,066 | ,000              | H3 Kısmen Desteklendi |

Birinci modelde, sessizliğin algılanan örgütsel destek üzerinde etkisi incelenmiştir. Model incelendiğinde sessizlik değişkeninin destek üzerine negatif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. İkinci modelde ise, çalışma kapsamında ele alınan ses değişkeninin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, ses değişkeninin tek başına ele alındığında algılanan örgütsel destek üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Model 3’te ise her iki değişken modele konulmuş ve algılanan örgütsel destek üzerinde nasıl bir etkisinin olduğu incelenmek istenmiştir. Model 3’teki sonuçlara göre, sadece ses değişkeninin algılanan destek üzerinde etkili olduğu ancak sessizlik değişkeninin herhangi bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir.

Dolayısıyla ele alınan bağımsız değişkenlerin tek bir modelde ele alınmasının doğru olmayacağı sessizlik ve ses değişkenlerinin algılanan örgütsel destek üzerine tek başlarına ele alındıklarında anlamlı etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Kurulan her üç modelde anlamlı olup bağımlı değişkeni düşük düzeylerde açıkladığı görülmektedir. Çalışma kapsamında ele alınan hipotezlerden Hipotez1 ve Hipotez2 desteklenmiş Hipotez 3 ise kısmen destek bulmuştur.

#### 4.Sonuç

Çalışma kapsamında örgütsel sessizlik ve örgütsel ses davranışlarının, algılanan örgütsel desteğe etkilerinin ortaya konulması ve sessizlik ile ses davranışları arasındaki farklılıklara vurgu yapılması amaçlanmıştır. Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin, örgütsel sessizlik ve örgütsel ses

davranışlarından farklı şekillerde etkileneceği değerlendirilmiştir. Yapılan çalışmanın sonuçları, örgütsel ses ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini belirlerken, bu değişkenlerin bir arada ele alınmasının çok doğru olmayacağını göstermektedir. Bu konuda gelecekte yapılacak çalışmalarda, örgütsel ses ile örgütsel sessizlik değişkenlerinin belirli bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya koyarken, bu değişkenlerin tek başlarına veya birarada ele alınarak analiz edilmesinin daha anlamlı sonuçlar doğuracağı değerlendirilmektedir. Çalışmanın, örgütsel sessizlik ve örgütsel ses davranışlarının, çalışanların örgütsel destek algılarını nasıl etkilediğini ortaya koyması ve örgütsel sessizlik ile örgütsel ses kavramları arasındaki olası farklılıklara yeni açılımlar getirmesi açısından, yönetim ve örgüt yazınına yeni katkılar sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

#### Kaynakça

- Alparslan A.M. ve Kayalar M. (2012).“Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri”,Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 4 Sayı: 6.
- Dyne V. L., Ang S., and Botero I. C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”. *Journal of Management Studies*, 40:6.
- Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S. ve Sowa, D. (1986). “Perceived Organizational Support”. *Journal of Applied Psychology*, 7:500–507.
- Erdoğan E. (2011). Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İplik E., İplik F. N. ve Efeoğlu F. (2014), “Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Year: 6 Number 12, ISSN 1307-9832.
- Maertz C. P., Griffeth R.W., Campbell N. S., Allen D. G. (2007), “The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover”, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059–1075.
- Morrison E.W., and Milliken F.J. (2000). “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”. *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4. pp. 706-725.
- Premeaux, S.F. ve Bedeian, A.G. (2003), “Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self - Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace”, *Journal of management studies*, 40(6), ss. 1537 1562.
- Rhoades L., (2001). “Affective commitment to organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 5, 825–836.
- Rhoades L., Eisenberger R. (2002). “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 698–714.
- Rhoades L., Stinglhamber F. and Vandenberghe C. (2002). “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 565–573.
- Stassen, M. ve Ursel, N.D. (2009). “Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and the Retention of Older Workers”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82.201–220.
- Özdemir, L. ve Sarioğlu Uğur, S. (2013). “Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 1.
- Vakola M., Bouradas D. (2005). “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation”, *Employee Relations*, Vol. 27 No. 5, pp. 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct, *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.

## MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AKSARAY İLİ DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ

**Yrd. Doç. Dr. M. Halit YILDIRIM**

Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü, yildirimmh@gmail.com

**Arş. Gör. Şerife UĞUZ ARSU**

Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü, serifeuguz@gmail.com

### ÖZET

Zamanının büyük bir kısmını yaşamlarının en merkezi alanlarından birisi olan çalışma hayatında harcayan insanlar her gün psikolojik ve fiziksel birçok etmeden etkilenmektedirler. Ayrıca farklı kişisel ve karakteristik özelliklere sahip olan bireylerin sürekli olarak bir arada çalışması örgütte çeşitli sorunların çıkmasına neden olabilmektedir. Bu sorunlar kişisel sebeplerden kaynaklı olarak ortaya çıkabileceği gibi yapılan görevler, normlar, kişiler arası kıskançlıklar vs. gibi birçok nedenden kaynaklanabilmektedir.

Bu çalışmanın hareket noktası, bireylerin örgütte mobbing eylemlerine maruz kalma düzeyleri ve söz konusu eylemlere maruz kalan bireylerin örgütsel sessizlik eğilimlerini ilişkin adaletsizlik ya da mağduriyetin bireylerde neden olduğu intikam niyeti ve affetme eğilimlerini incelemektir.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Örgütsel Sessizlik, Hastane Çalışanları

### 1. Giriş

Örgütlerde bireyler, farkında olarak ya da olmayarak, çeşitli sebeplerle iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından mağdur edilmekte ve çeşitli sorunlarla baş etmek zorunda kalmaktadırlar (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 97). Örgütsel sessizlik ve mobbing de bu temel sorunlardan bazılarıdır (Çavuş vd., 2015: 10). Bu bağlamda söz konusu davranışlar hem yönetim ve örgüt psikolojisinin hem de endüstriyel psikoloji disiplinlerinin ilgi odağı olmaya başlamış ve bu konuya ilişkin araştırmalar artmıştır (Gül, 2010: 91). Dolayısıyla örgütlerde gün geçtikçe artan fiziksel ve ruhsal şiddetin gittikçe yaygınlık kazanması ve örgütlerdeki şiddet ve diğer zararlı davranışlar hakkında oluşan kamusal endişe, işyerinde saldırganlık ve sapkınlık üzerinde büyüyen bir literatür oluşmasına neden olmuştur (Q'Leary-Kelley vd., 1996; Baron vd., 1999).

ABD'de 1987 ve 1993 yılları arasında işyerinde şiddet ve saldırgan davranışlara ilişkin elliden az makale yayınlanmış olmasına rağmen, 1994 ve 1996 yılları arasında iki yüzden fazla makale yayınlanmıştır (Baron vd., 1999: 282). Böylece son on yılda bilim adamları bu tür eylem ve davranışları açıklamak için literatüre birçok terim getirmiştir (Aquino & Lamertz, 2004: 1023). Yönetim ve örgüt psikolojisi alanında bu tür davranışlar "zorbalık"; "işyeri saldırganlığı"; "işyerinde taciz"; "antisosyal davranışlar"; zorbalık; işyeri nezaketsizliği; psikolojik taciz (mobbing) ve işyeri mağduriyeti gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılabilmektedir (Ashfort, 1994; Baron vd., 1999; Björkqvist vd., 1994; Robinson & Q'Leary-Kelly, 1998; Aquino, 2000; Einarsen, 2000; Andersson & Pearson, 1999; Leymann, 1996). Genel olarak mobbing, bir ya da daha fazla insan tarafından bir ya da daha fazla kişiye sistematik bir şekilde yönlendirilmiş, uzun süre ve periyodik olarak gerçekleştirilen ve mağdur üzerinde ruhsal, fiziksel, psikolojik olarak olumsuz etkiler yaratan düşmanca ve etik olmayan iletişim ve ruhsal terör anlamına gelmektedir (Leymann, 1990: 120).

Örgütsel sessizlik ise, çalışanların, örgütün karşılaştığı ciddi problemler hakkında veya örgütü iyileştirmeye yönelik konularla ilgili fikir, bilgi, görüş, düşünce ve endişelerini bilinçli, kasıtlı ve amaçlı olarak paylaşmaması ve sessizleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Mobbinge uğrayan bireylerin çeşitli nedenlerle örgütsel etkinliği azaltacak davranışlara yönelebildikleri ve örgütlerine karşı sessiz ve kayıtsız kaldıkları gözlemlenmektedir (Gül ve Özcan, 2011: 108). Araştırmalara göre, çalışanlar konuşmanın herhangi bir farklılık göstermeyeceğini, konuşurlarsa üst yönetimin olumsuz bir tepkisiyle karşılaşacaklarını düşünmekte ve olaylar karşısında sessiz davranış göstermektedirler (Gül ve Özcan, 2011; Morrison ve Milliken, 2000; Taş vd., 2013).



Dyne vd. (2003: 1366), örgütsel sessizliği; savunmacı, prososyal ve razı olma sessizliği (kabullenici) olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Savunmacı sessizlik, işgörenlerin kendilerini korumak amacıyla duygu, düşünce, fikir ve yorumlarını ifade etmekten kaçınma ve kendisinde tutma davranışdır (Akyüz, 2015: 209). Prososyal sessizlik, örgütün yararına odaklı sessizlik davranışdır ve bireyin kendisinden ziyade başkalarına zarar geleceği düşüncesiyle, dışarıdan gelebilecek tehlikeleri önlemek ve örgütü korumak için diğer bireylerin ve örgütün yararına işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini tutma davranışdır (Dyne vd., 2003: 1368). Son olarak, razı olma sessizliği ise uysal ve kabullenici sessizliktir ve bireylerin itaat etme, razı olma ve boyun eğmeye bağlı olarak fikir, bilgi ve düşüncelerini açıklamamasıdır (Dyne vd., 2003: 1366). Birey her şeyi görür ama görmezden gelir, konuşmak istemez, her şeye razıdır ve değiştirmek için uğraşmaz (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 158).

## 2. Uygulama

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, Aksaray İl merkezinde faaliyet gösteren devlet hastanesinde çalışanların mobbing eylemlerine maruz kalma düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca mobbinge maruz kalan çalışanların örgütsel sessizlik eğilimlerinin artıp artmadığının belirlenmesi de bir diğer amaçtır. Literatürde mobbing ile ilgili bir çok araştırma yapılmasına rağmen, bu çalışma ile örgütsel sessizlik kavramına dikkat çekilerek bu kavramın mobbing ile ilgisini araştırarak katkı sağlanması hedeflenmektedir.

### 2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi uygulanmış ve veri toplama türü olarak da "soruların önceden saptanarak dolaysız sorulduğu veri toplama yönteminden" yararlanılmıştır. Veri toplama aracı olarak ise "Yüz yüze görüşme aracılığıyla bilgi elde etme" kullanılmıştır. Çalışma tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırmada, Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve "razı olma sessizliği", "savunma sessizliği" ve "sosyal sessizlik" olmak üzere üç boyut ve 15 sorudan oluşan Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile Demirel (2008) ve Çobanoğlu (2005) tarafından tek boyut olarak geliştirilen Mobbing Ölçeği kullanılmıştır.

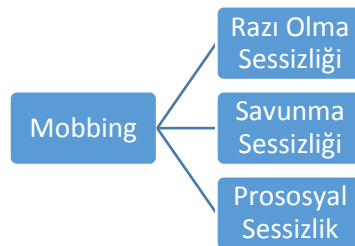
Araştırmanın evrenini, Aksaray İl Merkezinde faaliyet gösteren Aksaray Devlet Hastanesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada belirlenen örneklem çerçevesinde şu ana kadar 133 kişiye anket uygulanmıştır.

Hastane çalışanlarının mobbing algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada regresyon analizi uygulanmış ve söz konusu etki ve şiddeti araştırılmaya çalışılmıştır.

### 2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutları Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve "razı olma sessizliği", "savunma sessizliği" ve "sosyal sessizlik" olmak üzere üç boyut üzerinden incelenmiştir. Mobbing ölçeği ise Demirel (2008) ve Çobanoğlu (2005) çalışmalarındaki gibi tek boyutta incelenmiştir. Mobbing ölçeğindeki tek boyutun örgütsel sessizlik ölçeğindeki üç boyutun üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın modeli şekil 1'deki gibidir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma hipotezleri ise aşağıdaki gibidir;

H<sub>1</sub>= Mobbing'in razı olma sessizliği üzerinde etkisi vardır

H<sub>2</sub>= Mobbing'in savunma sessizliği üzerinde etkisi vardır

H<sub>1</sub>= Mobbing'in prososyal sessizlik üzerinde etkisi vardır

## 2.4. Araştırma Bulguları

### 2.4.1. Örneklemen Demografik Özellikleri

Çalışmaya katılanların %56,4'ü kadın, %43,6'sı erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 35,89'dur ve 18 ile 54 yaş aralığındadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu evli kişilerden (%64,7) oluşmaktadır. Eğitim olarak ise önlisans ve üzerinde (%67,6) bir eğitime sahiptirler. Sonuçlar tablo 1'deki gibidir.

**Tablo 1: Örneklemen Demografik Özellikleri**

| Cevanlavıcı Özellikleri | FREKANS | YÜZDE (%) |
|-------------------------|---------|-----------|
| <b>Cinsiyet</b>         |         |           |
| Kadın                   | 75      | 56,4      |
| Erkek                   | 58      | 43,6      |
| <b>Yaş</b>              |         |           |
| Ortalama                | 35,89   |           |
| <b>Medeni Durum</b>     |         |           |
| Bekar                   | 30      | 22,6      |
| Evli                    | 86      | 64,7      |
| Boşanmış                | 17      | 12,8      |
| <b>Eğitim Düzeyi</b>    |         |           |
| Lise                    | 21      | 15,8      |
| Lisans Ve Ön Lisans     | 49      | 36,8      |
| Yüksek Lisans           | 22      | 16,5      |
| Doktora                 | 41      | 30,8      |
| <b>Meslek</b>           |         |           |
| Doktor                  | 60      | 45,1      |
| Hemşire                 | 25      | 18,8      |
| Hasta Bakıcı            | 12      | 9,0       |
| Sağlık Memuru           | 2       | 1,5       |
| Diğer                   | 34      | 25,6      |
| <b>Çalışma Süresi</b>   |         |           |
| 1 yıldan az             | 5       | 3,8       |
| 1-5 yıl                 | 27      | 20,3      |
| 6-10 yıl                | 55      | 41,4      |
| 11-15 yıl               | 37      | 27,8      |
| 16 ve üzeri             | 7       | 5,3       |

Katılımcıların büyük çoğunluğu doktorlardan ve hemşirelerden (%63,9) oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların mesleki tecrübeleri de yüksektir. Katılımcıların büyük çoğunluğu 6 ile 15 yıl arasında (%69,2) tecrübelidirler.

### 2.4.2. Güvenilirlik Analizi

Çalışmanın güvenilirlik düzeyi "örgütsel sessizlik" ölçeği ve "mobbing" ölçeği dikkate alınarak ölçüldüğünde Cronbach's Alpha değeri "0,836" bulunmuştur. Bu da ölçeklerin tümünün güvenilir olduğunu göstermektedir. Sonuçlar tablo 2'deki gibidir.

**Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Cronbach's Alpha   |       |
|--------------------|-------|
| Mobbing            | 0,903 |
| Örgütsel Sessizlik | 0,775 |
| Toplam             | 0,836 |

Ayrıca ölçekler kendi aralarında analize tabii tutulduğunda da "mobbing ölçeği" 0,903 ve "örgütsel sessizlik ölçeği" ise 0,775 Cronbach's Alpha değerine sahiptir. Bu da çalışmanın ölçeklerinin kendi içlerinde de güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 2.4.3. Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

Mobbing ölçeği tanımlayıcı istatistik bilgileri incelemek için Demirel (2008)'in çalışmasındaki toplam puan kriterleri kullanılmıştır. Bu kriterlere göre üçlü ölçekle ölçülen mobbing düzeyi toplam puanları 20'nin altında olan katılımcılar için mobbing durumu normal, 20 ile 30 arasında olan katılımcılar için mobbing durumu mevcut ve 30'un üzerinde olanlar için ise aşırı düzeyde bir mobbing davranışı olduğu sonucuna varılmaktadır. Çalışmaya katılanlar için ölçülen mobbing davranışları tablo 3'deki gibidir.

**Tablo 3: Mobbing Davranışı**

| Mobbing Davranışı | Frekans | Yüzde |
|-------------------|---------|-------|
| Normal            | 93      | 69,9  |
| Mevcut            | 17      | 12,8  |
| Aşırı             | 23      | 17,3  |

Örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutlarının ortalama değerleri ve standart sapmaları ise tablo 4'deki gibidir.

**Tablo 4: Örgütsel Sessizlik Ölçeği**

| Örgütsel Sessizlik   | Ortalama | Standart Sapma |
|----------------------|----------|----------------|
| Razı Olma Sessizliği | 2,2150   | ,80514         |
| Savunma Sessizliği   | 2,4466   | ,99450         |
| Prososyal Sessizlik  | 3,3173   | 1,05115        |

### 2.4.4. Hipotez Testleri

#### *H<sub>1</sub>= Mobbing'in razı olma sessizliği üzerinde etkisi vardır*

Analizin ilk aşamasında değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek adına "Anova" tablosu incelenmiş ve 11,418 F değerine karşılık gelen sig. değeri  $0,001 \leq 0,05$  olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre H1 kabul edilir, ve mobbing razı olma sessizliğini etkilemektedir. Yani model bütün olarak anlamlıdır. Söz konusu değerler Tablo 5'deki gibidir.

**Tablo 5: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1)**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 6,861          | 1   | 6,861       | 11,418 | ,001 <sup>b</sup> |
| Residual     | 78,709         | 131 | ,601        |        |                   |
| Total        | 85,570         | 132 |             |        |                   |

Regresyon analizinde asıl amaç olan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini ölçmek için belirlilik katsayısına (R<sup>2</sup>) bakılmaktadır. Yapılan analiz sonucunda ise bu değer 0,080 olarak bulunmuştur. Bu da bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni %8 oranında açıkladığını göstermektedir. Belirlilik katsayısı ile ilgili sonuçlar Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6: Belirlilik Katsayısı (Hipotez 1)**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,283 <sup>a</sup> | ,080     | ,073              | ,77514                     |

Daha önce incelenen ANOVA sonuçlarına göre yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğu sonucu tespit edilmiştir. Şimdi yapılan işlem ise değişkenler bazında regresyon denklemini oluşturmaktır. Sonuçlar tablo 7'deki gibidir.

**Tablo 7: Regresyon Denklemi Değerleri (Hipotez 1)**

| Model          | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant)   | 2,003                       | ,092       |                           | 21,802 | ,000 |
| Mobbing_toplam | ,014                        | ,004       | ,283                      | 3,379  | ,001 |

Söz konusu değişkenler ile elde edilen regresyon denklemi aşağıda gösterildiği gibidir;

$$Y=2,003+0,014x1$$

Sig değeri istenilen aralıkta olan değişkenler denkleme B katsayıları ile girmişlerdir. B katsayısı bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yüzde kaç oranında etkilediğini ifade etmektedir. B katsayısının işareti ise etkinin yönünü ifade eder. Yani eğer herhangi bir ifadenin işareti eksi ise bu değişken bağımlı değişkeni negatif yönde etkilemektedir.

Ulaşılan sonuca göre mobbing değişkeninin razı olma sessizliği değişkenini pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmaktadır.

***H<sub>2</sub>= Mobbing'in savunma sessizliği üzerinde etkisi vardır***

Analizin ilk aşamasında değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek adına "Anova" tablosu incelenmiş ve 30,598 F değerine karşılık gelen sig. değeri 0,001≤0,05 olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre H2 kabul edilir, ve mobbing savunma sessizliğini etkilemektedir. Yani model bütün olarak anlamlıdır. Söz konusu değerler Tablo 8'deki gibidir.

**Tablo 8: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 2)**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 24,719         | 1   | 24,719      | 30,598 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 105,832        | 131 | ,808        |        |                   |
| Total        | 130,551        | 132 |             |        |                   |

Analiz sonucunda R<sup>2</sup> değeri 0,189 olarak bulunmuştur. Bu da bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni %18,9 oranında açıkladığını göstermektedir. Belirlilik katsayısı ile ilgili sonuçlar Tablo 9'da yer almaktadır.

**Tablo 9: Belirlilik Katsayısı (Hipotez 2)**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,435 <sup>a</sup> | ,189     | ,183              | ,89882                     |

Daha önce incelenen ANOVA sonuçlarına göre yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğu sonucu tespit edilmiştir. Şimdi yapılan işlem ise değişkenler bazında regresyon denklemini oluşturmaktır. Sonuçlar tablo 10'daki gibidir.

**Tablo 10: Regresyon Denklemi Değerleri (Hipotez 2)**

| Model          | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant)   | 2,045                       | ,107       |                           | 19,190 | ,000 |
| Mobbing_toplam | ,027                        | ,005       | ,435                      | 5,532  | ,000 |

Söz konusu değişkenler ile elde edilen regresyon denklemi aşağıda gösterildiği gibidir;

$$Y=2,045+0,027x1$$

Ulaşılan sonuca göre mobbing değişkeninin savunma sessizliği değişkenini pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmaktadır.

***H<sub>3</sub>= Mobbing'in prososyal sessizlik üzerinde etkisi vardır***

Analizin ilk aşamasında değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek adına “Anova” tablosu incelenmiş ve 0,010 F değerine karşılık gelen sig. değeri 0,920 $\geq$ 0,05 olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre H3 ret edilir.

**Tablo 11: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 3)**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F    | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|------|-------------------|
| 1 Regression | ,011           | 1   | ,011        | ,010 | ,920 <sup>b</sup> |
| Residual     | 145,839        | 131 | 1,113       |      |                   |
| Total        | 145,850        | 132 |             |      |                   |

Bu sonuca göre mobbing prososyal sessizliği etkilememektedir. Yani model anlamlı değildir ve analize devam edilmemiştir. Söz konusu değerler Tablo 8’deki gibidir.

### 3. Sonuç

Günümüzde örgütlerde, işgörenleri, yöneticileri bireyleri ve örgütün işleyişi ve yapısını olumsuz yönde etkileyen konular her geçen gün artmakta ve araştırmacılar tarafından daha fazla incelenmektedir. Bu olumsuz konulardan biri olan mobbing davranışı da çalışanlara yöneltilmiş ciddi bir tehdit olarak görülmekte ve hem çalışanlar hem de örgüt üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu etkilerden birisi de örgütsel sessizlik davranışıdır. Örgütlerde görülen mobbing davranışları sonucu çalışanlar görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmekten çekinmekte, birçok konuda kayıtsız kalmakta ve bu durum örgütlerin gelişimi açısından da önemli bir sorun teşkil etmektedir. Literatüre göre mobbingin örgütsel sessizliğe yol açtığı ifade edilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre ise, mobbingin razı olma sessizliği ve savunma sessizliği üzerinde etkisi varken, prososyal sessizlik üzerinde etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmanın sonuçları, literatürde yapılan birçok araştırma sonucu ile benzerlik göstermektedir. Kamu üniversitesinde yapılan bir araştırmaya göre mobbing arttıkça örgütsel sessizliğin de arttığı gözlenmiştir (Kalay ve Oğrak, 2012). Durak (2012) tarafından yapılan araştırmaya göre ise öğretim elemanlarının en az sessiz kaldıkları konular arasında mobbing olayları gelmektedir. Erigüç vd (2014) tarafından hemşireler üzerinde yapılan araştırmaya göre de hemşirelerin % 75, 2’si mobbing ve taciz olayları karşısında sessiz kalmayacaklarını belirtmişlerdir. Gül ve Özcan (2011) tarafından yapılan araştırmaya göre de örgütsel sessizlik davranışı açısından mobbing türlerinden çalışanlara yönelik saldırılar ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu kısmen de olsa kabul edilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, mobbingin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkileri dikkate alındığında günümüzde örgütlerin en büyük sorunlarından biri haline gelen mobbing konusunda örgütlerin daha bilinçli davranmaları ve gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Diğer bir sorun olan örgütsel sessizlik konusunda ise çalışanlar duygu, düşünce ve fikirlerini paylaşmaları konusunda teşvik edilmeli, rahat hissetmeleri ve bunun için uygun örgütsel ortamın oluşturulması sağlanmalıdır.

### Kaynakça

- Akyüz, B. (2015). “Örgütsel Sessizlik Ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 44 (44), 207- 216.
- Ashfort, E. B. (1994). “Petty Tyranny in Organizations”, Human Relations, Vol. 47, No.7, 755-778.
- Aquino, K. (2000). "Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style", Journal of Management, Vol. 26, No. 2, 171-193.
- Aquino, K. & Lamertz, K. (2004). "A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationships", Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 6, 1023-1034.
- Andersson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). “Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace”, Academy of Management Review, Vol. 24, No.3, 452-471.
- Baron, R. A. & Neuman, J. H. (1996). “Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes”, Aggressive Behavior, Vol. 22, 161-173.
- Baron, R. A., Neuman, J. H. & Geddes, D. (1999). "Social and Personal Determinants of Workplace Aggression: Evidence for the Impact of Perceived Injustice and the Type A Behavior Pattern", Aggressive Behavior, Vol. 25, No. 4, 281-296
- Björkqvist, K., Österman, K. & Hjelt-Back, M. (1994). “Aggression Among University Employees”, Aggressive Behavior, Vol. 20, 173-184.
- Çavuş, M. F., Develi, A. & Sarıoğlu, G. S. (2015). " Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 10-20.

- Çobanoğlu, Ş. (2005). "Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Demirel, Y. (2008). "Örgütlerde Psikolojik Yıldıma". Özdevecioğlu, M. & Karadal, H. (Ed.). Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar İçinde (187-203). Ankara: Gazi Üniversitesi Vakfı İktisadi İşletmeleri İlke Yayınevi.
- Durak, İ.(2012). Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003)." Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", Journal of Management Studies, 40 (6), 1359- 1392.
- Einarsen, S. (2000). "Harassment and Bullying at Work: A Review of The Scandinavian Approach", Aggression and Violent Behavior, Vol. 5, No.4, 379-401.
- Erigüç, G, Özer, Ö., Soğur, C. & Turaç, İ. S. (2014). "Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma", Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, ss.61-84.
- Gül, H. (2010). "Saldırgan Davranışlar ve Örgütsel Mağduriyet Üzerine Kavramsal Bir Araştırma", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 12, Sayı 18, 91-98.
- Gül, H. & Özcan, N. (2011). " Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma". Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, 107- 134.
- Kalay, F. ve Oğrak, A. (2012). Örgütsel Sessizlik, Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 492-495, İzmir.
- Karacaoğlu, K. & Cingöz, A. (2008). "Örgütsel Sessizlik". Özdevecioğlu, M. & Karadal, H. (Ed.). Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar İçinde (187-203). Ankara: Gazi Üniversitesi Vakfı İktisadi İşletmeleri İlke Yayınevi.
- Leymann, H. (1990). " Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", Violence and Victims, Vol. 5, No. 2, 119- 126.
- Leymann, H. (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 5, No. 2, 165-184.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, 706- 735.
- Özdeveciolu, M. & Çelik, C. (2009). "Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı:1, 95-111.
- Q'Leary-Kelley, A. M., Griffin, R. W. & Glew, D. J. (1996). "Organization-Motivated Agression: A Research Framework, Academy of Management Review, Vol. 21, No.1, 225-253.
- Robinson, S. L. & Q'Leary-Kelly, A. M. (1998). "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on The Antisocial Behavior of Employees", Academy of Management Journal, Vo. 41, No. 6, 658-672.
- Taş, A., Ergeneli, A., Akyol, A. & Demirel, H. (2013). " Mobbing İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etkisi", Sakarya Üniversitesi 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 341-345.

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE İŞ ÇEVRESİNE UYUMUN İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNE ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

**Yrd. Doç. Dr. İrge ŞENER**

Cankaya Üniversitesi –İşletme Bölümü, irge@cankaya.edu.tr

**Y. L. Öğr. Dilşah Yağmur Turhan**

Cankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, dilsahturhan@windowslive.com

**Y. L. Öğr. Zeynep Nazlı Yıldırım**

Cankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, zeynepnazliyildirim@gmail.com

### Özet

Örgütler için olumsuz sonuçlar yaratan çalışanların işlerine yabancılaşmalarının önlenmesi ya da azaltılması önem taşımaktadır. Bu nedenle, çalışanların işe yabancılaşma durumunu azaltan değişkenlerin belirlenmesi örgütler için önemlidir. Bu araştırmada, işe yabancılaşmanın öncüllerine odaklanılarak, algılanan örgütsel destek ve çalışanların iş uyumlarının, çalışanların işe yabancılaşmaları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma kapsamında, Ankara Çankaya ilçesinde görev yapan 101 öğretmene yapılan anket yoluyla elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel destek algısının işe yabancılaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığını, öğretmen-meslek uyumunun ise işe yabancılaşmayı olumsuz yönde etkilediğini ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin işe yabancılaşma durumlarında, demografik özelliklerine göre herhangi bir farklılık tespit edilememiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşe Yabancılaşma, Örgütsel Destek Algısı, İşe Uyum

### 1. Giriş

Günümüzde, örgütler sürekli değişim ile karşı karşıya kalmaktadır ve bu değişimlerin çalışanlar üzerinde önemli etkileri mevcuttur. Değişim süresince örgütler değişen koşullara uyum sağlarken, çalışanların da bu değişime uyum sağlaması örgütler için önemlidir. Çalışanların uyum sağlamalarını gerektiren değişim koşulları, çalışanlar tarafından olumsuz şekilde algılandığında, çalışanların işlerine yabancılaşma durumlarının ortaya çıkması muhtemeldir. Kavramsal olarak, “bireyin kendini bütün olarak hissedememesine ve bilincine yönelik bölünmelere yol açan eylemler ve deneyimler” olarak tanımlanan (Bonjean ve Grimes, 1970: 366) yabancılaşma, örgütler için önemli bir sorundur. İşe yabancılaşma her meslekte ortaya çıkacağı gibi, özellikle insan kaynağı öneminin daha fazla olduğu hizmet örgütleri için önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarının işlerine yabancılaşma durumlarını azaltıcı veya önleyici tedbirler alması önem taşımaktadır. Bu çerçevede, örgütler tarafından çalışanlarına sağlanan örgütsel destek ile çalışanların iş uyumlarının, işe yabancılaşma durumlarını azaltacağı düşünülmektedir. Çalışanın algıladığı örgütsel destek artıkça işe yabancılaşma durumu önlenebilmekte, işe uyum süreci artabilmektedir. Algılanan örgütsel destek çoğaldıkça hem çalışanın örgütte daha mutlu çalışması hem de örgütlerin çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurması sonuçları ortaya çıkmaktadır.

Bu kapsamda, bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ve işe uyumlarının, işe yabancılaşmaları üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi olarak belirlenmiştir. Son yıllarda eğitim sektöründe yaşanan değişimler, öğretmenlerin işlerine karşı yabancılaşma durumu ile karşı karşıya kalmalarına neden olmuştur. Eğitim sektöründe faaliyet gösteren öğretmenlerin yaptıkları işe yabancılaşmalarının diğer örgütlere göre daha fazla olumsuz sonuçlar doğurması kaçınılmazdır, zira eğitim örgütlerindeki çıktılar öğrenciler ile ilgilidir. Bu nedenle, öğretmenlerin işe yabancılaşma durumları üzerinde etkili olduğu varsayılan örgütsel destek ve işe uyum değişkenlerinin etkilerinin saptanması önemlidir.

### 2. Kavramsal Çerçeve

#### 2.1. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramının Wilhelm Hegel ve Karl Marx ile başlayan uzun bir tarihsel gelişimi mevcuttur ve bu kavram sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi, felsefe gibi birçok farklı sosyal bilim

alanında araştırma konusu olmuştur. Yabancılaşma kavram olarak kişinin kendini ve değerlerini tam olarak hissedememesidir. Kişinin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine karşı duyarsızlaşarak, üretime katkıda bulunamamasıdır (Bonjean ve Grimes, 1970:966; Formm, 1996,16). Yabancılaşma kişinin yaşamın öznesi olmaktan çıkıp, nesnesi durumuna gelmesi olarak da ifade edilmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2006:570). Genel olarak çalışanın işinden tecriti olarak tanımlanan yabancılaşma durumu, örgüt üyeleri için bir tür hastalık olup kaçınılması gereken olumsuz bir durum oluşturmaktadır (Kanungo, 1982). Ancak, Hegel yabancılaşmayı hastalıklı bir durum olarak değil, doğal bir olgu olarak değerlendirmektedir; Hegel'e göre "doğa, insan ve toplum var oldukça, yabancılaşma da var olacaktır" (Şimşek ve diğerleri 2006:572).İşe yabancılaşma kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında, kavramın gelişimine katkıda bulunan birçok tanınmış düşünür bulunmaktadır. Karl Marx'a göre işçilerin ürettiği ürün ile ilgili bir bağ kuramaması, üretimle ilgili herhangi bir kontrolünün bulunmaması, üretime ne ölçüde katkı yaptığını kestirememesi, işçinin zekâsını ve yeteneklerini yaptığı iş üzerinde kullanamaması işe yabancılaşmasına neden olmaktadır (Erikson, 1986:3). İşçiler yaşamak ve hayatta kalmak zorunda olduklarından başkaları için üretim yapmak zorundadır. Marx bu zorunluluğun işe yabancılaşmaya neden olduğunu ileri sürmektedir (Lu, 2000:1).MelvinSeeman'ın işe yabancılaşma ile ilgili çalışmaları modern yabancılaşma çalışmalarının en başarılı örnekleri arasında yer almaktadır (Miller,1975: 13). Konu ile ilgili öncü çalışmaları bulunan Seeman'a göre (1959), işe yabancılaşma modern sanayileşmiş toplumlar için kaçınılmaz bir durum oluşturmaktadır. Bu nedenle, yabancılaşma ile ilgili araştırmalar önem taşımaktadır. Seeman'a göre yabancılaşmanın beş ayrı boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar, güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma yabancılaşma (tecrit) ve kendine yabancılaşmadır.

Örgütsel anlamda yabancılaşmanın iki yönü vardır. İlki, çalışanın örgütte kendini gösterememesi, ikincisi yaptığı işin içsel anlamını anlayamamasıdır (Seeman,1983:173). İşe yabancılaşma, çok boyutlu bir kavram olmasına rağmen, birçok araştırmada güçsüzlük ve anlamsızlık boyutları üzerinde durulmuştur. DeHartDavis ve Pandey'e (2005: 133) göre, güçsüzlük ve anlamsızlık boyutları, "işe yabancılaşmanın en önemli psikolojik içeriğidir".

İşe yabancılaşmanın, çalışanların işe yönelik tutumları üzerinde oldukça önemli olumsuz sonuçları mevcuttur, zira bu sonuçlardan en önemli olanı yabancılaşmanın iş performansına negatif etkisidir (Clark ve diğerleri, 2010). İşten memnuniyetsizlik, iş stresi, düşük verimlilik, yüksek oranda devamsızlık ve yüksek oranda işten ayrılma gibi olumsuz durumlar, işe yabancılaşmanın diğer sonuçlarıdır (Kanungo, 1982). Ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlar nedeniyle, örgütler tarafından çalışanların işe yabancılaşmalarının mümkün olduğunca engellenebilmesi için önemli olan etkenlerin belirlenmesi gereklidir. Bu çerçevede, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek ile çalışanların iş uyumlarının, çalışanların işe yabancılaşmaları üzerinde önemli etkilerinin olduğu düşünülmektedir.

## 2.2 Algılanan Örgütsel Destek

Çalışanlar, zaman zaman örgütleri tarafından destek ihtiyacı hissederler. Algılanan örgütsel destek, "sağlanan" değil, çalışanlar tarafından "algılanan" bir destektir. Bu destek çalışanların işe ve çalıştıkları örgüte karşı davranışlarını etkiler (Erdoğan,1996:2).Bu konuda önemli çalışmaları bulunan Eisenberger ve diğerlerine (1986: 500) göre, örgütsel destek, örgütün çalışanlarının katkısına değer vermesi ve mutluluğunu önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen kural, politika ve uygulamaları örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine yönelik duygular olarak tanımlanmaktadır. Algılanan örgütsel destek bir çalışanın iş yerinde ve özel yaşamında "kendini iyi hissetme" haline doğrudan olumlu etki yapmaktadır ve örgütsel destek aynı zamanda iş ile ilgili stres kaynaklarının bireyde yarattığı olumsuz duyguları da azaltmaktadır(Lu, 1999:63).

Algılanan örgütsel destek Blau'nun (1964) sosyal değişim kuramı ile açıklanmaktadır. Bu kurama göre, çalışanlar işlerini yaparken örgütün kendilerine sağladığı maaş, ödül gibi imkânlarla göre kendilerini biçimlendirirler (Stamper ve Johlke, 2003:571). Örgütsel destek, çalışanlar tarafından doğru algılandığı sürece sosyal değişimi başlatıp devam ettirilebilir(Rhoades ve Eisenberger, 2002:703; AllenShore ve Griffeth,2003:102; Turunç ve Çelik, 2010:185).

Örgütsel destek çalışanların kendilerini güvende, huzurlu, rahat ve arkalarında örgütün gücünü ve varlığını hissetmelerine neden olmaktadır (Özdevecioğlu,2003). Örgütsel destek algısının, çalışanlar üzerinde olumlu sonuçlar oluşturması aşîkârdır. Yapılan araştırmalar sonucunda, örgütsel destek algısı ile iş performansı (Eisenberger ve diğerleri, 1990), örgütsel bağlılık (Armeli ve diğerleri, 1998),



işe bağlılık (Cropanzana ve diğerleri, 1997) ve işte kalma isteği (Rhoades ve Eisenberger, 2002) arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir. İşine yabancılaşan kişi yaptığı işten herhangi bir zevk alamaz ve çalışma isteği yok olur. Böyle bir durumda çalışanlarda düşük motivasyon, yüksek iş stresi, örgüte karşı sadakatsizlik, işten ayrılma eğilimi, yaşam zevkinin kaybolması gibi sonuçlar görülmektedir (Kanungo, 1992). Örgütler, çalışanlarının performansını ödüllendirmesi, çalışanların ücretlerini adaletli bir şekilde ödemesi, hastalıklarını önemsemesi, bir takım ödüllerle çalışanını teşvik etmesi, çalışanına işin anlamlı ve ilginç olmasına yönelik çalışmalar yapması sonucunda çalışanın örgütsel destek algısı çoğaltır (Aube ve diğerleri, 2007). Bu nedenle, çalışanların algılanan örgütsel destek seviyeleri ile işe yabancılaşma durumları birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak düşünülmektedir ve çalışanların örgütsel destek algısı ne kadar yüksek olursa yabancılaşma düzeyi de o kadar düşük olabilmektedir (Taştan ve diğerleri, 2014). Bu çerçevede, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin, işe yabancılaşma durumları üzerinde olumsuz etkisinin olduğu önerilmektedir.

**Hipotez1:** *Çalışanların algıladıkları örgütsel destek, işlerine yabancılaşmayı olumsuz yönde etkilemektedir.*

### 2.3 İşe Uyum

Kiş i iş uymu geniş anlamda, bireyler ve örgütleri arasındaki uyumluluk durumunu ifade etmektedir (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005). Diğer bir ifadeyle, kişi-iş uyumunun sağlanması için, örgütün değerleri ile çalışanın değerleri örtüşmelidir (Haueter ve diğerleri, 2003). Kiş i iş uymu, tamamlayıcı ve bütünleyici olmak üzere iki araştırma akımı tarafından incelenmiştir. Cable ve Edwards'a (2004) göre, bütünleyici uyum, "bir çalışanın sahip olduğu özelliklerinin örgütteki diğer çalışanlara benzemesi durumudur" ve hem bireyin hem de örgütün aynı değerlere önem vermesi durumunda oluşmaktadır. Diğer taraftan, tamamlayıcı uyum, "çalışanın sahip olduğu özellikleri ile örgütte eksik olan bir şey telafi edildiğinde veya tam aksi bir durumda örgüt çalışanın eksik olan bir şeyini telafi ettiğinde" ortaya çıkmaktadır (Cable ve Edwards, 2004). Kısaca kişinin veya örgütün özellikleri, karşılıklı istek veya ihtiyaçlarını karşıladığı zaman oluşmaktadır. Edwards (1991) tarafından yapılan yazın taramasında kiş i iş uyumunun, iş memnuniyeti, düşük iş stresi, motivasyon, performans, devamlılık ve örgütte kalma gibi çıktıları olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Gruman ve diğerleri (2006: 94) uyum kavramını, rol belirsizliğinin ortadan kalkması, iş doymu, örgüt bağlılığı ve işten ayrılma eğiliminde azalma gibi davranışlarla ilişkilendirmektedir. Kişinin çevresi ile uyumuna odaklanan araştırmalar, genellikle kişilerin çeşitli seviyelerde iş çevrelerine uyumları ile tanımlanmaktadır. Ancak, daha geniş kapsamda kiş i ile çevre arasındaki uyum araştırmalarında, kiş i-iş uyumunun yanı sıra, kiş i-yönetici uyumu, kiş i-grup uyumu gibi değişik seviyelerdeki uyum ile ilgili araştırmalarda mevcuttur. Çalışanların yaptıkları iş i sevmeleri, değişen koşullara daha kolay uyum sağlayabilmelerine, beklenmedik gelişmeler ile daha rahat başa çıkmalarına neden olacaktır. Bu çerçevede, kiş i-iş uyumunun, çalışanların işe yabancılaşma durumları üzerinde olumsuz etkisinin olduğu önerilmektedir.

**Hipotez2:** *Kiş i-iş uyumu, işe yabancılaşmayı olumsuz yönde etkilemektedir.*

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı doğrultusunda önerilen hipotezleri test etmek için, Ankara Çankaya İlçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 5 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere yönelik anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini 101 öğretmen oluşturmaktadır. Anketin ilk bölümde öğretmenler ile ilgili demografik sorular, ikinci bölümde ise, işe yabancılaşma, örgütsel destek algısı ve iş uymu ile ilgili ölçekler yer almaktadır. Araştırma için Hirschfeld ve Field (2000) tarafından geliştirilen 10 maddeden oluşan işe yabancılaşma ölçeği ile Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından geliştirilen 36 maddeden oluşan örgütsel destek ölçeğinden faydalanılmıştır. İş uymunun ölçümünde Demirkasimoğlu (2012) tarafından öğretmenler için geliştirilen 'öğretmen-meslek uymu', 'öğretmen-okul uymu', 'öğretmen-meslektaş uymu' ve 'öğretmen-yönetici uymu' olmak üzere dört boyut ve toplam 22 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Anket kapsamındaki ölçekler, geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış ifadelerden oluşmaktadır. Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler için SPSS Programı ile istatistiksel veri analizi gerçekleştirilmiştir.

#### 4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma katılımcılarının çoğunluğunu kadın (%85,1) ve evli öğretmenler (%83,2) oluşturmaktadır; katılımcıların eğitim seviyesi yüksektir, %92'si öğretmen olarak, %8'i ise yönetici (Müdür veya Müdür Yardımcısı) olarak görev yapmaktadır (Tablo1). Araştırma katılımcılarının yaş ortalaması 48 ( $\sigma=9,237$ ), kıdem ortalaması ise 23 yıldır ( $\sigma=9,655$ ). Araştırma katılımcılarının işe yabancılaşma durumlarında, demografik değişkenlere göre (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,5$ ).

**Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler**

|               |               | N  | %    |
|---------------|---------------|----|------|
| Cinsiyet      | Kadın         | 86 | 85,1 |
|               | Erkek         | 15 | 14,9 |
| Medeni Durum  | Bekar         | 17 | 16,8 |
|               | Evli          | 84 | 83,2 |
| Eğitim Durumu | Yüksekokul    | 14 | 13,9 |
|               | Üniversite    | 76 | 75,2 |
|               | Yüksek Lisans | 9  | 8,9  |
|               | Doktora       | 2  | 2,0  |
| Görev         | Öğretmen      | 93 | 92,1 |
|               | Yönetici      | 8  | 7,9  |

Araştırma kapsamındaki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri, Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları (r) Tablo-2'de yer almaktadır.

**Tablo 2. Korelasyon ve Güvenirlik Analizi**

|                      | Ortalama | Std. Sapma | 1                | 2                | 3                |
|----------------------|----------|------------|------------------|------------------|------------------|
| (4) Örgütsel Destek  | 3,48     | 0,769      | $\alpha = 0,975$ |                  |                  |
| (5) İşe Uyum         | 3,79     | 0,558      | ,545 **          | $\alpha = 0,941$ |                  |
| (6) İşe Yabancılaşma | 2,33     | 0,779      | -,342**          | -,331**          | $\alpha = 0,878$ |

n = 101, \*\* p < .01

Tablo-2 de yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde, ankete katılan öğretmenlerin, örgütsel destek algıları ile iş uyumlarının Likert ölçeğinde ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin işe yabancılaşma seviyeleri ise düşük seviyededir. Değişkenlere ait alfa değerleri 0,878 ile 0,975 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) geçerli analiz yapılması için yeterli seviyededir. Araştırmada ki değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları, değişkenler arasında %1 hata oranıyla anlamlı ve güçlü ilişkiler olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonucunda, örgütsel destek ile iş uyumunun güçlü ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğu ( $r = 0,545^{**}$ ); işe yabancılaşma ile örgütsel destek ( $r = -0,342^{**}$ ) ve iş uyumu ( $r = -0,331^{**}$ ) arasında ise güçlü ve negatif ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel destek algıları ve iş uyumlarının işe yabancılaşmaları üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo-3'de, yer almaktadır.

**Tablo 3. Regresyon Analizi**

| Bağımsız Değişkenler    | Bağımlı Değişken<br>İşe Yabancılaşma |        |       |
|-------------------------|--------------------------------------|--------|-------|
|                         | $\beta$                              | T      | P     |
| Örgütsel Destek         | -,158                                | -1,235 | ,219  |
| Öğretmen Okul Uyum      | ,042                                 | ,308   | ,759  |
| Öğretmen Meslek Uyum    | -,188                                | -1,776 | ,011* |
| Öğretmen Yönetici Uyum  | -,052                                | -,428  | ,669  |
| Öğretmen Meslektaş Uyum | -,136                                | -1,434 | ,154  |

$R^2=0,158$  \* p < ,05

Tablo-3'de yer alan araştırma bulguları, örgütsel destek algısının işe yabancılaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığını, iş uyumunun 4 farklı boyutundan sadece

öğretmen meslek uyumunun işe yabancılaşma üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bulgular sonucunda, Hipotez1 red edilirken, Hipotez 2 kabul edilmiştir.

### 5. Sonuç

İşe yabancılaşmanın örgütler için birçok olumsuz sonuçlar oluşturmalarına rağmen, Türkiye’de bu konu üzerinde yapılan çalışmaların sayısı azdır. Bu çalışma ile işe yabancılaşmayı etkileyen etkenlere odaklanmış olup, son zamanlarda yaşanan değişimler sonrasında işe yabancılaşmanın daha çok hissedileceği varsayılan eğitim sektöründe görev yapan ilköğretim öğretmenlerine yönelik bir araştırma tasarlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, araştırma katılımcılarının örgütsel destek algılarının işe yabancılaşma durumları üzerinde etkisiz bulunmamaktadır. Diğer taraftan, araştırma bulguları iş uyumunun öğretmen meslek uyumu boyutunun işe yabancılaşmayı negatif yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda, bu araştırma ile de ortaya çıktığı üzere, eğitim sektöründe, meslek uyumu yüksek olan öğretmenlerin seçimi ve eğitilmesine çalışılmalıdır. Bu araştırmanın literatüre, örgütsel destek, iş uyumu ve işe yabancılaşma kavramları arasındaki ilişkinin öğretmenler özelindeki bulguları ile katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, örneklemi oluşturan Ankara’da görev yapan 101 ilköğretim öğretmenin görüşleri ile sınırlıdır. İleride yapılacak araştırmalarda, liselerde ve farklı illerde görev yapan öğretmenlerin araştırma kapsamına dâhil edilmesi ile bulguların karşılaştırılması gereklidir.

### Kaynakça

- Allen, D.G., Shore, L.M., and Griffeth, R.W., (2003), “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”, *Journal of Management*, 29, pp99-118.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., and Lynch, P., (1998), “Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs”, *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), pp 288–297.
- Aube, C., Rousseau V., and Morin E. M., (2007), “Perceived Organizational Support and Organizational Commitment the Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy”, *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), pp 479-495.
- Blau, G., (1993), *Work Adjustment Theory: A Critique and Suggestions for Future Research and Applications*. *Journal of Vocational Behavior*, 43, pp 105-112.
- Bonjean, C.M. and Grimes, MD., (1970), “Bureaucracy and Alienation: A Dimensional Approach”, *Social Forces*, 48(3), pp 365-392.
- Cable, D.M., and Edwards, J.R., (2004), “Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration”, *Journal of Applied Psychology*, 89 pp 822-834.
- Chuan, J., Yeh and S. K. Lo (2004), “Living Alone, Social Support and Feeling Lonely Among the Elderly”, *Social Behavior and Personality*, 32(2), pp 129-138.
- Clark, S. K., Halbesleben, J. R., Lester, S. W., and Heintz, R., (2010), *Temporary Worker Alienation and Job Performance: The Impact of Rating Source*, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(3), pp 287-297.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A., and Toth P., (1997), “The Relationship of organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress”, *Journal of Organizational Behavior*, 18 (2), pp 159-180.
- DeHart Davis, L., and Pandey, S., (2005), “Red Tape and Public Employees: Does Perceived Rule Dysfunctions Alienate Managers”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (1), pp 133-148.
- Edwards, J.R., (1991). “Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review and Methodological Critique in C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds)”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: Wiley, 6, pp 283-357.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis and LaMastro, V., (1990), “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation”, *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), pp 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986), “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp 500-507.

- Eisenberger, R., Huntington R., S. ve Sowa, D. (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 7, pp 500-507.
- Erdoğan, (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Ericson, Kai (1986), "On Work and Alienation", *American Sociological Review*, 51 (1), pp 1-8.
- Fromm, E. (1996). *Sağlıklı Toplum*, Çev. Y. Selman ve Tanrısever, PayelYayınevi, İstanbul.
- Gruman, J. A. Saks, M. A. and Zweig, D. I. (2006), *Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: An Integrative Study*, *Journal of Vocational Behavior*, (74), pp 90-104.
- Haueter, J. A. veMacan, T. H. veWinter, J (2003), "Measurement of Newcomer Socialization: Construct Validation of Multidimensional Scale", *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp 20-39.
- Kanungo, R. N. (1982). "Work Alienation: An Integrative Approach", New York: Prager Publishers.
- Kanungo R.N (1992), "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), pp 413-423.
- Şimşek, M.Ş.Çelik, A.Akgemci, T. veFettahlioğlu, T. (2006), "Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, pp 569-587.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. and Johnson, E.C. (2005), "Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person Group, and Person-Supervisor Fit", *Personnel Psychology*, 58 pp 281-342.
- Lu, L(1999). "Work Motivation, Job Stress and Employees Well-Being", *Journal of Applied Studies*, 8(1), 61-73.
- Lu, X. (2000), "A Critical Examination of Marxist Theory of Alienation (With Special Reference to the Case of China)", *Doctorate Dissertation*, University of Kansas, Department of Philosophy, Kansas.
- Miller, J. C. (1975), "Professionalism, Alienation and Organizational Membership among Nurses" *Doctorate Dissertation*, University of Nebraska.
- Özdevecioğlu, M., (2003), "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), pp 113-130.
- Rhoasdes, L., veEisenberger, R., (2002), "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp 698-714.
- Schneider,(1987);Derek S. Chapman, Krista L. Uggerslev, Sarah A. Carroll, Kelly A. Piasentin, and David A. Jones, *Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes*, *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(5), pp 928-944.
- Seeman, M. (1983), "Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes", *Social Psychology Quarterly*, 46(3) pp 171-184.
- Seeman, M. (1959), "On the Meaning of Alienation", *American Sociological Review*, 24 (6), pp 783-791.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemci, T. Ve Fettahlioğlu, T. (2006), "Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, pp 569-587.
- Stamper, C. L. ve Johlke, M.C. (2003), "The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes", *Journal of Management*, 29, (4), pp 569-588.
- Taştan, S.İşçi, E.veArslan B.(2014), "Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, pp 121-138.
- Turunç, Ö.ve Çelik, M. (2010), "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İşÇatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma" *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), pp 209-232.

## 25. OTURUM

### “ÖRGÜTSEL VE KÜLTÜREL ZEKA”

#### Örgütlerde Kültürel Zekânın İletişim Becerileri İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma

Öğr. Gör. Dr. Nuray Mercan, Öğr. Gör. Dr. Vasfi Kahya

#### Kültürel Zekâ Düzeyi Tükenmişlik ve İş Performansını Etkiler mi? : Çok Uluslu

#### Kosova Güvenlik Güçleri Örneği

Dr. Memduh Beğenirbaş, Dr. Ercan Turgut

#### Sağlık Kurumlarında Örgütsel Zeka Düzeyini Etkileyen Özellikler: Bir Alan

#### Araştırması

Yrd. Doç. Dr. Ali Ünal

## ÖRGÜTLERDE KÜLTÜREL ZEKÂNIN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Dr. Nuray MERCAN

Dumlupınar Üniversitesi Tavşanlı Turizm İşlet. ve Otelcilik Yüksekokulu, nuraymercan26@gmail.com

Öğr. Gör. Dr. Vasfi KAHYA

Dumlupınar Üniversitesi Hisarcık Meslek Yüksekokulu, vassfikahya@gmail.com

### ÖZET

Araştırmanın amacı, konaklama işletmeleri çalışanlarının kültürel zekâları ile iletişim becerileri arasında bir ilişkinin olup olmadığının incelenmesidir. Araştırmanın evrenini Edremit Körfezinde yer alan konaklama işletmelerinde çalışan 448 kişi oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi ile çalışanlara ulaşılmış ve anketler yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan kültürel zekâ ölçeği Ang, S. vd. (2007,2008) tarafından geliştirilen 20 soruluk 4 boyutlu ölçeğdir. Çalışmada kullanılan ölçeğin geçerliliği Şahin ve arkadaşları tarafından 2011 yılında yapılmıştır. İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği (İBDÖ)'nin geçerlik ve güvenirliği Ersanlı ve Balcı tarafından 1998 yılında yapılmıştır. Anket Likert tipi 45 sorudan oluşmaktadır. İletişim becerilerinden zihinsel, duygusal ve davranışsal iletişim becerileri kültürel zekâ boyutlarının tümünü pozitif etkilediği regresyon analiz sonucunda ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çok Kültürlü Ortamlar, Kültürel Zekâ, İletişim Becerileri

### 1. Giriş

Çalışanlar, farklı kültürlerden kişilerle karşılaştığında iletişim becerilerini kullanarak beden dilini, konuşma dilini, ifadelerini ve davranışlarını değiştirebiliyorsa, kültürel zekâlarını kullanıyor demektir. Bu bağlamda gelecekte örgütlerin çok kültürlü ortamlarda başarısında çalışanlarının sahip olduğu kültürel zekânın anahtar rol oynayacağı düşünülmektedir. Çalışanların kültürel zekâ seviyeleri ne kadar yüksekse işletme o kadar etkin ve üretken olabilmektedir. Yeni bir kültürle karşılaşan çalışan, kültürlerarası ortamlarda neyi başarmak istediğini biliyorsa, farklı kültüre ait kişiyle nasıl iletişim kuracağını önceden planladıysa ve o kültürle karşılaştığında işlerin iyi mi kötü mü gittiğinin farkına varıyorsa, kültürel zekânın bilişsel bileşenine sahiptir. Farklı kültürlerdeki insanları algıladığımızı davranışlarımızla göstermemiz ise, kültürel zekânın fiziksel unsurudur.

Kültürel farklılıkların yönetilmesinde örgütsel ve bireysel bazı stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejilerin en önemlilerinden birisi de kültürel zekâdır. Farklı kültürel çevrelerde ya da çok kültürlü ortamlarda etkin olmak, farklı kültürleri anlamak, uygun davranış ve iletişim becerilerini geliştirmek yüksek bir kültürel zekâ sayesinde olabilmektedir. Çok kültürlü ortamlarda farklı kültürlerle uyum sağlayarak yaşamak için kültürel zekâ gibi bazı yeni yeteneklerin kazanılması gerekmektedir. Küreselleşme ile birlikte işgücünün çeşitlilik göstermesi ve farklı kültürlerin bir arada daha fazla olması nedeniyle, bazı bireylerin kültürlerarası ortamlarda neden bazılarının daha etkili olduğu? sorusunu anlamak giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Erez ve Earley, 1993; Gelfand, vd., 2007). Earley ve Ang (2003) Sternberg ve Detterman'ın (1986) zekâyı çok boyutlu bir yapı olarak gören çalışmalarından yararlanarak kültürel zekâ için bir kavramsal model geliştirmişler ve kültürel zekâyı kültürel çeşitliliğin olduğu çok kültürlü ortamlarda yer alan kişinin etkili olabilme becerisidir şeklinde tanımlamışlardır. İletişim becerileri, pek çok beceri için temel oluşturmakta ve sözel olan/olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme biçiminde özetlenmektedir (Korkut, 2004). Bu bağlamda iletişim becerilerinin kültürel zekâyı artırdığı ve geliştirdiği düşünülmektedir.

Farklı kültürlerden insanların etkileşimi günümüz dünyasının doğal bir parçası haline almış ve bu durum özellikle iş dünyasında kendini daha belirgin bir şekilde göstermiştir (Harris, 2006). Kültürlerarası etkileşimin arttığı, çok kültürlü örgütlerin sayısının her geçen gün çoğaldığı bir ortamda, en önemli konulardan bir tanesi kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların işletmeler açısından getireceği avantaj ve dezavantajlardır. Kültürel farklılıklar işletmelere çeşitli stratejik faydalar sağlayabileceği gibi, birçok problemin de ana kaynağı olabilecektir. Bu yüzden de kültürel farklılıklar

en iyi şekilde yönetilmeli ve işletmelerin faydası için kullanılmalıdır (Yeşil, 2009). Bu çalışmada, konaklama işletmeleri çalışanlarının kültürel zekaları ile iletişim becerileri arasında ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

## 2. Araştırmanın Amacı ve Önemi:

Araştırmanın amacı, araştırma yapılan konaklama işletmelerindeki çalışanların kültürel zeka düzeylerinin belirlenmesi ve kültürel zeka ile iletişim becerileri arasında bir ilişkinin olup olmadığının incelenmesidir. Kültürel farklılıkların öneminin artması ve yabancı ülkelerden gelen yöneticilerin yaşadıkları uyum zorlukları, kültürel zekâ olgusunun uluslararası yönetim yazınında yer almasını sağlamıştır. Uluslararası platformlarda çalışanların farklı kültürlerden gelen çalışanları anlamada ve değerlendirmede zorluk yaşamaları, kültürel zekâ olgusunun önemini daha da artırmaktadır. Kültürel zekânın bir yetenek olması düşünüldüğünde bu yeteneğin artması etkili iletişim becerilerini kullanarak olacaktır. Bu araştırma, çok kültürlü ortamlarda iletişim becerilerinin kültürel zekayı geliştirdiğini göstermesi açısından önemlidir.

## 3. Araştırmanın Yöntemi:

Araştırmanın evrenini Edremit Körfezinde yer alan turizm işletme işletmelerde çalışan 448 personele kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmış ve anketler yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan kültürel zekâ ölçeği Ang, S. vd. (2007) tarafından geliştirilen 20 soruluk 4 boyutlu ölçektir. (Ang vd., 2007: 366; Ang vd., 2008: 391) Çalışmada kullanılan ölçeğin geçerliliği Şahin ve arkadaşları tarafından 2011 yılında yapılmıştır. İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği (İBDÖ)'nin geçerlik ve güvenilirliği Ersanlı ve Balci tarafından 1998 yılında yapılmıştır. Anket Likert tipi 45 sorudan oluşmaktadır. Envanter zihinsel, duygusal ve davranışsal açıdan iletişim becerilerini ölçmektedir. Her bir boyutu ölçen 15 madde vardır. Likert tipi 45 sorudan oluşmaktadır. Envanter zihinsel, duygusal ve davranışsal açıdan iletişim becerilerini ölçmektedir. Her bir boyutu ölçen 15 madde vardır.

## 4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu kısımda araştırmanın örnekleme, modeli, hipotezleri, anketin güvenilirliği ve elde edilen verilerin analizi ile hipotez testleri ve elde edilen sonuçların yorumları yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

| Medeni Durum     |         |       | Cinsiyet        |           |         |
|------------------|---------|-------|-----------------|-----------|---------|
|                  | FREKANS | YÜZDE |                 | Frequency | Percent |
| EVLI             | 256     | 52,5  | KADIN           | 208       | 42,6    |
| BEKAR            | 232     | 47,5  | ERKEK           | 280       | 57,4    |
| Total            | 488     | 100,0 | Total           | 488       | 100,0   |
| Yaş              |         |       | Çalışma Süresi  |           |         |
| 18-25 YAS ARASI  | 124     | 25,4  | 1-5 YIL         | 308       | 63,1    |
| 26-30 YAS ARASI  | 136     | 27,9  | 6-10 YIL        | 137       | 28,1    |
| 31-35 YAS ARASI  | 94      | 19,3  | 11-15 YIL       | 32        | 6,6     |
| 36-40 YAS ARASI  | 52      | 10,7  | 16-20 YIL       | 5         | 1,0     |
| 41-45 YAS ARASI  | 52      | 10,7  | 21 YIL VE UZERI | 6         | ,10     |
| 46 YAS VE UZERI  | 30      | 6,1   | Total           | 488       | 100,0   |
| Total            | 488     | 100,0 |                 |           |         |
| ÇALIŞTIĞI BÖLÜM  |         |       | EĞİTİM          |           |         |
| KOMI             | 82      | 16,8  | LISE            | 311       | 63,7    |
| ANKETOR          | 15      | 3,1   | UNIVERSITE      | 150       | 30,7    |
| RESEPSİYON       | 55      | 11,3  | MASTER          | 10        | 2,0     |
| SATIS DANISMANI  | 31      | 6,4   | DOKTORA         | 1         | ,2      |
| GUVENLIK         | 26      | 5,3   | ILK-ORTA OKUL   | 16        | 3,3     |
| ASCI             | 57      | 11,7  | Total           | 488       | 100,0   |
| SAGLIK           | 6       | 1,2   |                 |           |         |
| HALKLA ILISKILER | 27      | 5,5   |                 |           |         |

|                    |     |       |  |  |  |
|--------------------|-----|-------|--|--|--|
| MUDUR - MUDUR YARD | 30  | 6,1   |  |  |  |
| TEMİZLİKÇİ         | 106 | 21,7  |  |  |  |
| MUSTERİ TEMSİLCİSİ | 53  | 10,9  |  |  |  |
| Total              | 488 | 100,0 |  |  |  |
| KOMİ               | 82  | 16,8  |  |  |  |

Araştırmaya katılanların demografik bilgileri Tablo 1’de yer almaktadır.

#### 4.1. Araştırmanın Hipotezleri

H<sub>1</sub>: İletişim becerileri üst bilişsel kültürel zekayı pozitif etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: İletişim becerileri bilişsel kültürel zekayı pozitif etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: İletişim becerileri motivasyonel kültürel zekayı pozitif etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: İletişim becerileri davranışsal kültürel zekayı pozitif etkilemektedir.

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Boyut Adı                       | Boyutların Cronbach Alfa Katsayıları | Ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayıları | Toplam Cronbach Katsayıları | Ölçek Alfa |
|---------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|------------|
| KÜLTÜREL ZEKA BOYUTLARI         |                                      | 74,6                                 | 83,2                        |            |
| Üstbilişsel Kültürel Zeka       | ,695                                 |                                      |                             |            |
| Bilişsel Kültürel Zeka          | ,712                                 |                                      |                             |            |
| Motivasyonel kültürel Zeka      | ,674                                 |                                      |                             |            |
| Davranışsal Kültürel Zeka       | ,671                                 |                                      |                             |            |
| İLETİŞİM BECERİLERİ BOYUTLARI   | ,695                                 |                                      |                             |            |
| Zihinsel iletişim Becerileri    | ,692                                 | 81,2                                 |                             |            |
| Duygusal iletişim becerileri    | ,809                                 |                                      |                             |            |
| Davranışsal iletişim becerileri | ,723                                 |                                      |                             |            |

Uygulanan anketin güvenilirlik sonuçlarına baktığımızda her bir faktörün yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Tablo 2’de görüldüğü gibi anketin genel güvenilirliği 0,832 olarak bulunmuştur.

Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler                       | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1.Üstbilişsel Kültürel Zeka       | 1        | ,346(**) | ,494(**) | ,416(**) | ,358(**) | ,180(**) | ,339(**) |
| 2.Bilişsel Kültürel Zeka,         | ,346(**) | 1        | ,389(**) | ,466(**) | ,369(**) | ,354(**) | ,369(**) |
| 3.Motivasyonel kültürel Zeka      | ,494(**) | ,389(**) | 1        | ,444(**) | ,336(**) | ,198(**) | ,331(**) |
| 4.Davranışsal Kültürel Zeka       | ,416(**) | ,466(**) | ,444(**) | 1        | ,414(**) | ,299(**) | ,389(**) |
| 5.Zihinsel iletişim Becerileri    | ,358(**) | ,369(**) | ,336(**) | ,414(**) | 1        | ,567(**) | ,679(**) |
| 6.Duygusal iletişim becerileri    | ,180(**) | ,354(**) | ,198(**) | ,299(**) | ,567(**) | 1        | ,531(**) |
| 7.Davranışsal iletişim becerileri | ,339(**) | ,369(**) | ,331(**) | ,389(**) | ,679(**) | ,531(**) | 1        |

\*p<0,05, \*\*p<0,01



Kültürel zeka ile iletişim becerileri boyutları arasındaki ilişkiyi görmek maksadıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 3’de görüldüğü gibi boyutlar arasında anlamlı ilişki vardır.

Kültürel zeka ile iletişim becerileri boyutları arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla ayrıca regresyon analizi yapılmıştır. İletişim becerilerinin kültürel zekanın alt boyutlarından üstbilişsel zeka boyutu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, iletişim becerileri alt boyutlarından olan zihinsel ve duygusal iletişim üst bilişsel kültürel zeka üzerinde (sırasıyla  $\beta=0,97$   $p=0,000$ ;  $\beta=0,98$   $p=0,001$ ) pozitif yönlü anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. İkinci olarak iletişim becerilerinin kültürel zekanın alt boyutlarından bilişsel zeka boyutu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, iletişim becerileri alt boyutlarından olan davranışsal ve duygusal iletişim bilişsel zeka üzerinde (sırasıyla  $\beta=0,88$   $p=0,01$ ;  $\beta=108$   $p=0,003$ ) pozitif yönlü anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Daha sonra iletişim becerilerinin kültürel zekanın alt boyutlarından motivasyonel zeka boyutu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, iletişim becerileri alt boyutlarından olan zihinsel ve duygusal iletişim motivasyonel kültürel zeka üzerinde gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, (sırasıyla  $\beta=0,95$   $p=0,01$ ;  $\beta=0,99$   $p=0,002$  ) pozitif yönlü anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Son olarak iletişim becerilerinden zihinsel ve davranışsal iletişim becerileri kültürel zekanın alt boyutlarından davranışsal zeka boyutu üzerindeki etkisi araştırılmıştır (sırasıyla  $\beta=0,98$   $p=0,01$ ;  $\beta=0,96$  ) pozitif yönlü anlamlı bir etki tespit edilmiştir.

### 5. Sonuç

Bu araştırmada iletişim becerilerinin kültürel zekâ boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. İletişim becerilerinden zihinsel, duygusal ve davranışsal iletişim becerileri kültürel zekâ boyutlarının tümünü pozitif etkilediği regresyon analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu araştırma ağırlıklı olarak yerli turistlere hizmet veren turizm işletmelerinde çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda ağırlıklı olarak yabancı turistlerin konakladığı aynı zamanda farklı çok kültürlü çalışma ortamlarında araştırmanın tekrarlanması faydalı olacaktır. Ayrıca zaman ve maliyet gibi nedenlerden dolayı araştırma sadece Edremit körfezinde yer alan üç ilçedeki turizm çalışanlarıyla sınırlı tutulmuştur. Bir diğer kısıt ise çalışmanın kolayda örnekleme yöntemiyle gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu nedenlerden dolayı çalışma sonuçları genellenememektedir. Araştırmanın genel bazda önerebilecekleri şu şekilde ifade edilmiştir.

- Üniversitelerde ve örgütlerin hizmet içi eğitim programlarında, duygular, duyguların yönetilmesi, kültürel zekâ ve iletişim becerileri konularına daha çok yer verilebilir.
- Çok kültürlü ortamlarda çalışanların kültürel zekâlarını geliştirmeye yönelik yurtdışı deneyimleri artırılabilir.
- Çalışanların kültürel zeka ve iletişim becerilerine ilişkin yeterlilikleri ve bunları etkileyen çeşitli değişkenlere ilişkin daha geniş kapsamlı çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca, benzer araştırmaların, kültürel zekanın diğer boyutlarında, farklı iş kollarında ve farklı araştırma evrenlerindeki yönetici ve diğer çalışanlar üzerinde de yapılması, sonuçların karşılaştırılmasına imkân sağlayacağından önemlidir.

### Kaynakça

- Ang, Soon, Linn, Van Dyne, Christine Koh, Kee, Ng, Klaus. J. Templer, Cherly, Tay, Ve Anand, N., Chandrasekar, (2007), “Cultural Intelligence: Its Measurement And Effects On Cultural Judgment And Decision Making, Cultural Adaptation, And Task Performance”, *Management And Organization Review*, 3(3), Pp.335-371.
- Ang, S., Van Dyne, V., L., (2008) “Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network”, İçinde Ang, S ve Van Dyne, L.(ed.) *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*, NY: M.E. Sharpe, Armonk
- Earley, P. Christopher Ve Soon, Ang, (2003), *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford University Press, Paloalto.
- Ersanlı, K. ve Balcı, S. , “İletişim Becerileri Envanterinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 1998, 10 (2), 7-12
- Erez, Miriam Ve Earley, P. Christopher, (1997), *Culture, Self Identify, And Work*, Oxford Universty Press, Newyork.
- Harris, Mehos. M., (2006), “Cultural Skill: An Emerging Construct For The 21st Century”, *Global Forum*, 43 (3), Pp. 43-47.
- Korkut F. Okul Temelli Önleyici Rehberlik Ve Psikolojik Danışma. Anı Yayıncılık, Ankara, (2004).

Şahin, F., Sait Gurbuz S., and, Köksal O. (2014). Cultural intelligence (CQ) in action: The effects of personality and international assignment on the development of CQ. *International Journal of Intercultural Relations* 39 (2014) 152–163

Gelfand Michele. J., Miriam, Erez, Zeynep, Aycan (2007), “Cross Cultural Organizational Behavior” ,*Annual Review Of Psychology*, In S.T. Fiske, D.L.

Yeşil, Salih, (2009), “Kültürel Farklılıkların Yönetimi Ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(16),Ss. 100-131.

## KÜLTÜREL ZEKÂ DÜZEYİ TÜKENMİŞLİK VE İŞ PERFORMANSINI ETKİLER M ÇOK ULUSLU KOSOVA GÜVENLİK GÜÇLERİ ÖRNEĞİ

**Dr. Memduh Begenirbaş**  
Kara Harp Okulu Dekanlığı  
mbegenirbas@kho.edu.tr

**Dr. Ercan Turgut**  
Kara Harp Okulu Dekanlığı  
eturgut@kho.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışmada, çok uluslu bir ortamda güvenlik sektörü çalışanlarının kültürel zekâlarının, onların tükenmişlik düzeyleri ile iş performanslarına olan etkileri araştırılmıştır. Bu maksatla, 2014 yılı içerisinde Kosova’da barışı destekleme kapsamında Çok Uluslu Kosova Güvenlik Güçleri’nde (KFOR) görev yapan 133 katılımcıdan anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada değişkenler arası ilişkiler ve etkileri korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konurken, değişkenlere ait ölçeklerin doğrulanması esnasında yapısal eşitlik modelinden istifade edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde, KFOR bünyesinde görevli güvenlik çalışanlarının kültürel zekâlarının onların tükenmişlik düzeyleri üzerinde negatif etkileri olduğu görülmüşken, iş performanslarına da pozitif etkileri gözlenmiştir. Özellikle tüm kültürel zekâ alt boyutlarının çalışanların iş performansı üzerindeki olumlu yansımaları, söz konusu çok uluslu görevlere seçilen personelin başarılı olmasında kültürel zekânın ne denli önemli olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültürel zekâ, tükenmişlik, iş performansı

### 1. Giriş

Günümüzde ulusal sınırların ötesinde gerçekleştirilen etkileşimler ‘kültür’ sorununu gündeme getirmektedir (Tabak vd., 2012). Harris (2006), kültürün ve kültürel yeteneklerin 21. yüzyılın en çok üzerinde durulması gereken kavramların başında geldiğini belirtmektedir. Özellikle, kültürlerarası etkileşimin çoğaldığı, çok uluslu ve farklı kültürel yapılarla sahip örgütlerin her geçen gün arttığı bir dünyada, en önemli konuların başında kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların örgütler açısından taşıdığı anlam gelmektedir. Bu kapsamda, yönetim ve liderlik alanındaki çalışmalara kültürel boyutun eklenmesi zorunlu bir hal alırken (Şahin vd., 2013), örgütsel davranış anlamında da kültürel zekâ kavramının önemi artmıştır (House vd., 1997). Örgütlerin ulusal sınırları aşarak küresel pazar ve faaliyetler ile bütünleşmesi, farklı kültürler içerisindeki etkileşimleri anlamasını ve yönetmesini gerekli kılmıştır. Özellikle çok uluslu ortamlarda ve kültür farklılıklarının yoğun olduğu birimlerde görev yapan bireylerin bu durumun başarıyla üstesinden gelmesinin bir anlamda onun kültürel zekâsının bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Triandis (2006), çok kültürlü organizasyonlarda başarılı ve farklı kütülden olan bireylerle iyi bir etkileşim içerisinde olmak için kültürel zekânın bir gereklilik olduğunu belirtmiştir.

Kültürel zekânın, yönetici ve çalışanın kültürlerarası adaptasyonunda etkili olduğu (Templer vd., 2006), çok kültürlü ortamlara uyum sağlamayı kolaylaştırdığı (Ward ve Fischer, 2008) ve performansın artmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir (Oolders vd., 2008). Bir başka çalışmada da, kültürel zekânın tükenmişliği azalttığı bulgusuna yer verilmiştir (Tay vd., 2008). Bu sonuçlar, kültürel zekânın bireyin kültürlerarası veya çok kültürlü bir ortamda performansını olumlu yönde etkileyebildiğini ve tükenmişliklerini azaltıcı etkiler yapabildiğini göstermektedir.

Kültürel zekânın, yazında oldukça yeni bir kavram olduğu, konu hakkında yapılan görgül araştırmaların sınırlı alanlarda ve değişkenlerle ve özellikle kar amaçlı örgütlerde ele alındığı görülmektedir (Şahin ve Gürbüz, 2012). Kültürel zekânın, kar amacı gütmeyen örgütlerde ve örgütsel davranış yazınında önemli değişkenler olarak görülen tükenmişlik ve iş performansı gibi değişkenlerle ilişkisini ele alan çalışmaların çok sınırlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, kültürel zekâ ve söz konusu değişkenler ile farklı görgül araştırmalara ihtiyaç olduğu belirtilmektedir (Ang vd., 2007). Bu kapsamda çalışmanın amacı, çok uluslu ve dolayısıyla çok kültürlü kar amacı gütmeyen bir ortamda görev yapan bireylerin kültürel zekâlarının onların tükenmişlikleri ve iş performansına olan etkilerini araştırmaktır. Çalışma, Kosova’da Türkiye’nin de içerisinde yer aldığı çok uluslu ve kültürel farklılıkların yoğun olduğu güvenlik hizmeti üreten bir örgütte yapılmıştır. Bu çalışma kültürel zekânın örgütler için anlamını ortaya koyan sınırlı çalışmaları genişletmesi ve 30’dan fazla ülke mensubunun

görev yaptığı çok uluslu bir ortamda yapılarak sonuçlarının yazına katkı sağlaması açısından önemlidir.

## 2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

### 2.1.1 Kültürel Zekâ

Bireylerin, çok uluslu örgütlerde farklı kültüre sahip, farklı dil kullanan ve değişen örgüt iklimi çerçevesinde çalışmak ve başarılı olmak için olması gerekenden daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu nedenle, söz konusu koşullara uyum sağlayabilmek için bireyler kültürel uyum yeteneğine sahip olmalıdırlar (Kodwani, 2012). Ayrıca, kültürlerarası liderliği etkileyen faktörler olarak bireysel yetenekler, örgüt ve çevre gelmektedir. Ancak bu faktörlerden en önemlisi bireysel yetenek olarak ortaya çıkan kültürel zekâdır (Earley ve Ang, 2003; Ang vd., 2006).

Kültürel zekâ, bireylerin etraflarındaki kültürel ortama uyum sağlamasını ve bu koşulları şekillendirmesini mümkün kılan kültürel üst biliş ile bağlantılı bilgi ve yetenekler olarak tanımlanmaktadır (Thomas vd., 2008). Çok kısa olarak kültürel zeka, kültürel farklılıklara uyum sağlayabilme kapasitesi (Earley ve Ang, 2003; Sternberg ve Grigorenko, 2006) ve çok kültürlü ortamlarda çalışırken etkili iletişim kurabilme becerisi (Van Dyne vd., 2007) olarak ifade edilmektedir. Gardner (1986)'ın çoklu zekâ kuramı temeline dayanan kültürel zekâ; çalışanların kültürel olarak farklı deneyimleri duyumsamayı içeren ifadelerin bir araya toplandığı "üst bilişsel kültürel zekâ", kültürel farklılıklar ve benzerlikler ile ilgili bilgi sahibi olmayı içeren ifadelerin yer aldığı "bilişsel kültürel zekâ", kültürler arası ortamlarda kendini o kültüre uyarlaması için harcadığı enerjiyi içeren ifadelerin bir araya toplandığı "motivasyonel kültürel zekâ" ve diğer kültürlerden insanlarla iletişim kurarken uygun sözlü ve sözsüz ifadeleri kullanabilme kabiliyetini içeren ifadelerin bir araya toplandığı "davranışsal kültürel zekâ" olmak üzere dört alt boyutta ele alınmaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008; Ng vd., 2009;). Kültürel zekâyı oluşturan bu dört alt boyut zaman içerisinde tecrübe ve deneyimlerle geliştirilebilen kabiliyetlerdendir. Bu nedenle ne kadar fazla kültürel farklılıkların bulunduğu ortamlarda bulunulursa, söz konusu kabiliyetlerin gelişebileceğini söylemek mümkündür (Ang ve Van Dyne, 2008).

Kısacası, küreselleşen bir ortamda farklı coğrafyalarda, sosyal ve kültürel farklılıkların en üst düzeyde olduğu bir ortamda görev yapmak artık kaçınılmaz ve normal bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda başarılı ve etkili olmak ve birbirlerini daha iyi anlamak için bireylerin belli bir kültürel zekâyı sahip olmaları zorunluluk haline gelmiştir (Ang ve Van Dyne, 2008).

### 2.2 Tükenmişlik

Tükenmişlik, sunulan hizmetin kalitesini ve niteliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, tükenmişlik yaşam kalitesini düşürmekte, hatta kişilerin görevini yapamaması, fiziksel yorgunluk, uykusuzluk, aşırı alkol ve uyuşturucu ilaç kullanımını arttırmaktadır (Koustelios ve Tsigilis, 2005). Tükenmişlik kelimesi ilk kez Freudenberg (1974) tarafından sağlık çalışanlarında sıklıkla görülen yorgunluk, düş kırıklığı ve işten ayrılma ile karakterize edilecek bir durumu tanımlamak için ortaya atılmıştır. Cherniss (1980), tükenmişliği aşırı stres ya da doyumsuzluğa tepki olarak işten geri çekilme olarak ele alırken, Edelwich ve Brodsky (1980), tükenmişliğe bir çalışmanın ne kadar yoğun olduğunun fark edilmesindeki duygulanım değerlendirmesini yapmıştır. Maslach ve Jackson (1981, 1986) konuyu tekrar inceleyerek, tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarı hissinin azalması bileşenlerinden oluşan en çok kabul gören üç bileşenli modelini geliştirmişlerdir.

Duygusal tükenmede bireyin mesleğinden dolayı tüketilmiş ve duygularına aşırı oranda yüklenilmiş olma durumu söz konusudur (Schaufeli ve Greenglass, 2001; Kırılmaz vd., 2003). Duygusal tükenme tükenmişliğin en önemli belirleyicisidir (Maslach ve Jackson, 1981; Kaçmaz, 2005) ve genelde bireylerde aşırı yorgunluk, düş kırıklığı, aşınma ve enerji kaybı olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Lee ve Akhtar, 2007). Duyarsızlaşmada ise kişiler, karşındakiler hakkında olumsuz ve alaycı tutumlara sahip olurlarken, hizmet sunduğu kişilere karşı duygudan yoksun bir şekilde ve ilgisiz davranış eğilimi gösterirler (Maslach ve Goldberg, 1998; Kaçmaz, 2005; Lee ve Akhtar, 2007). Kişisel başarı hissi azalması boyutunda, öncelikle çalışma ortamındaki yetenek ve başarılı işler ön planda tutulmak istenir ancak, birey kendisi hakkında olumsuz değerlendirmeler yapma eğilimi taşır. Bu

nedenle kişi işindeki başarısından dolayı tatmin olamadığı için kendisini mutsuz ve huzursuz hissedebilir (Maslach ve Jackson, 1986).

### 2.3 İş Performansı

Performans, bireylerin kişisel yeterlilikleri dâhilinde görevlerini yerine getirmesidir (Erdoğan, 1991). Bu kapsamda performans kapasite, fırsat ve bir görevi gerçekleştirmek arzusunun bir fonksiyonu olarak tanımlamak mümkündür (Ivancevich vd., 2005). Performansı, aynı zamanda belirli bir süre ve koşullar altında ortaya çıkartılan ürün ve hizmetleri niceliksel ve niteliksel özelliklerine göre de ele almak mümkündür (Kozlowski vd., 2001). Genel anlamda ve en basit ifade ile performans, ulaşılması istenen amaçların başarılması iken, iş performansı ise; örgütün hedeflerine ulaşmak için o örgütte çalışan bireylerin faaliyetlerinde ve örgütlerinin kendilerinden bekledikleri vazifeleri yerine getirirken ortaya koydukları tüm çabalar anlamına gelmektedir (Büte, 2011; Demirtaş vd., 2014). Ayrıca Rousseau ve McLean (1993), iş performansını çalışanların aldıkları ödemeler karşılığında gösterdikleri veya sarf etmeleri gereken gayret olarak nitelerken, Borman ve Motowidlo (1993) ise iş performansını, çalışanların işlerine yönelik olarak icra ettikleri her türlü faaliyeti kapsadığını vurgulamışlardır. Çalışan tarafından kontrol edilebilen iş performansı örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmanın yanı sıra, çalışanların tutum ve davranışlarına da olumlu katkılar sağlamaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002).

### 2.4 Kültürel Zekânın Tükenmişlik ve İş Performansı ile İlişkisi

Kültürel zekâ, bireylerin kendi kültürleri dışındakilerle iletişim kurabilmelerini artıran bir yetenek olarak bilinmektedir (Ang vd., 2007; Earley ve Ang, 2003). Özellikle yönetici konumunda olan kişilerin farklı kültürlerin bulunduğu ortamlara girerken tükenmişlik düzeylerinin arttığı, fakat kültürel zekânın bu istenmeyen durumu önleyici bir faktör olarak ortaya çıkabildiği belirtilmektedir (Farber, 2000; Stokes, 2013). Yüksek seviyede kültürel zekâya sahip olanlar, kültürler arası etkileşimlerde daha az sosyal problemlerle karşılaştıklarından daha az depresyon yaşamakta ve dolayısıyla tükenmişlik düzeyleri de daha az olmaktadır (Ward vd., 2009). Kültürel zekâ düzeyleri yüksek olanların kültürler arası etkileşimde yaşadıkları stres düzeyini kontrol altında tutabildikleri ve bu kontrolün de tükenmişlik üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirtilmektedir (Farber, 2000). Tay ve arkadaşlarının (2008) yaptığı çalışmada da kültürel zekânın tükenmişliği azalttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Yukarıda kültürel zekâ ve tükenmişlik konusunda belirtilenler ve çalışma bulguları da göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H1:** Kültürel zekâ (Üstbilişsel (H1a), Bilişsel (H1b), Motivasyonel (H1c), Davranışsal (H1d)) duygusal tükenmeyi negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H2:** Kültürel zekâ (Üstbilişsel (H2a), Bilişsel (H2b), Motivasyonel (H2c), Davranışsal (H2d)) duyarsızlaşmayı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**H3:** Kültürel zekâ (Üstbilişsel (H3a), Bilişsel (H3b), Motivasyonel (H3c), Davranışsal (H3d)) kişisel başarı hissi azalmasını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Yapılan bazı çalışmalar (Ang vd, 2007; Groves ve Feyerherm, 2011) kültürel zekânın çalışanların iş performanslarına önemli ölçüde pozitif katkılar sağladığını ortaya koymakta ve özellikle yönetici konumundaki kişilerin performans ve etkinliklerine çok olumlu yansımaları olduğunu vurgulamaktadır (Deng ve Gibson, 2008). Ayrıca, Oolders ve arkadaşlarının (2008) yaptığı çalışmada ise kültürel zekânın kişilik özellikleri yanında iş performansının da önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmalar ve ulaşılan sonuçlar neticesinde, bu çalışma için kültürel zekâ ve iş performansına yönelik aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H4:** Kültürel zekâ (Üstbilişsel (H4a), Bilişsel (H4b), Motivasyonel (H4c), Davranışsal (H4d)) iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

## 3. Yöntem

### 3.1 Katılımcılar

Çalışmanın evrenini, Kosova Güvenlik Güçleri'nde (KFOR) görev yapan Türkiye dahil olmak üzere toplam 31 ülkenin yaklaşık 5000 personeli oluşturmaktadır. Çalışmada 133 katılımcının verileri analize

tabi tutulmuştur. Özellikle yanlı cevapların olabileceği düşüncesiyle katılımcılara demografik değişken olarak ülkeleri sorulmamıştır. Katılımcıların sadece 12'si (% 9) kadın, 121'i (%91) ise erkektir. 93 katılımcı (%70) evli iken, 40'ı (%30) bekârdır. Çalışmaya katılanların 51'i (%38) ilk defa yurtdışı ve çok uluslu bir ortamda çalışırken, diğer geri kalan 82 katılımcının ise iki veya daha fazla yurtdışı görev tecrübesi vardır. Son olarak, katılımcıların sadece 25'i (%19) lise ve dengi okullar mezunu iken diğer 107 katılımcı (%81) lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir.

### 3.2 Ölçüm Araçları

#### 3.2.1 Kültürel Zekâ Ölçeği

Çalışmada, Ang ve arkadaşlarının (2007) geliştirmiş olduğu 20 maddelik ölçek kullanılmıştır. 4 alt boyuttan oluşan ölçeğin, 4 maddesi üst bilişsel kültürel zekâyı, 6 maddesi bilişsel kültürel zekâyı, diğer 5'şer maddesi ise motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâyı ölçmektedir. Çalışmada ölçeğin geçerliliği için, AMOS (21.0) paket programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Birinci düzey çok faktörlü modele ait uyum iyiliği değerleri;  $\Delta\chi^2=285.361$ ,  $sd= 119$ ,  $\Delta\chi^2/sd= 2.397$ ,  $RMSEA= 0.068$ ,  $CFI= 0.89$ ,  $GFI= 0.91$ ,  $AGFI=0.88$ 'dir. Kültürel zekânın her bir alt boyutu için Cronbach alfa katsayıları; üst bilişsel için 0.77, biliş için 0.79, motivasyonel için 0.85 ve davranışsal için ise 0.82 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam iç tutarlığı ise 0.88 olarak tespit edilmiştir.

#### 3.2.2 Tükenmişlik Ölçeği

Katılımcıların tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalması olmak üzere 3 alt boyut ve toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Çalışmada ölçeğin geçerliliği için, AMOS (21.0) paket programı ile DFA yapılmış ve ölçeğin birinci düzey çok faktörlü modelin uyum iyiliği değerleri  $\Delta\chi^2=66.843$ ,  $sd= 21$ ,  $\Delta\chi^2/sd= 3.183$ ,  $RMSEA= 0.074$ ,  $CFI= 0.90$ ,  $GFI= 0.91$ ,  $AGFI=0.86$  olarak bulunmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda, tükenmişliğin alt boyutlarına ait Cronbach Alfa katsayıları; duygusal tükenme için 0.78, duyarsızlaşma için 0.83 ve kişisel başarı hissi azalması için ise 0.72 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam iç tutarlığı ise 0.77 olarak tespit edilmiştir.

#### 3.2.3 İş Performansı Ölçeği

Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilmiş olan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu ve 4 maddeden oluşmaktadır. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak ölçeğin geçerliliği için AMOS (21.0) paket programı kullanılmıştır. Yapılan geçerlilik için DFA sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya uyum sağladığı ve uyum iyiliği değerlerinin ise  $\Delta\chi^2=7.409$ ,  $sd= 3$ ,  $\Delta\chi^2/sd= 2.469$ ,  $RMSEA=0.047$ ,  $CFI= 0.94$ ,  $GFI= 0.96$ ,  $AGFI=0.90$  olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda, iş performansına ait Cronbach Alfa katsayısı 0.80 olarak elde edilmiştir.

### 4. Bulgular

Çalışma sonucunda elde edilen veriler SPSS 21.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Demografik özellikler ile değişkenler arasında anlamlı farkların olup olmadığına tek yönlü varyans analizi ve t-testi ile bakılmış olup birden fazla yurtdışı görevde olanların kültürel zekâ düzeylerinin ilk defa yurtdışı görevde bulunanlara göre anlamlı olarak daha fazla olduğu ve tükenmişliklerinin de daha az olduğu tespit edilmiştir. Diğer demografik özelliklerin ise değişkenler arasındaki ortalamalarının anlamlı olarak farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Kültürel zekâ, tükenmişlik ve iş performansı değişkenlerine ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmış ve sonuçlar Tablo-1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

|                               | Ort. | SS  | 1     | 2     | 3     | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------------------------------|------|-----|-------|-------|-------|---|---|---|---|---|
| 1. Üst Bilişsel Kültürel Zekâ | 3,46 | ,89 | (,77) |       |       |   |   |   |   |   |
| 2. Bilişsel Kültürel Zekâ     | 3,65 | ,83 | ,21** | (,79) |       |   |   |   |   |   |
| 3. Motivasyonel Kültürel Zekâ | 3,70 | ,77 | ,37** | ,33** | (,85) |   |   |   |   |   |

|                                  |      |     |        |        |        |                                |
|----------------------------------|------|-----|--------|--------|--------|--------------------------------|
| 4. Davranışsal Kültürel Zekâ     | 3,92 | ,74 | ,34**  | ,24**  | ,35**  | (,82)                          |
| 5. Duygusal Tükenme              | 2,36 | ,65 | -,25** | -,21** | -,29** | -,33** (,78)                   |
| 6. Duyarsızlaşma                 | 2,08 | ,83 | -,09   | -,11   | -,14*  | -,15* ,47** (,83)              |
| 7. Kişisel Başarı Hissi Azalması | 2,45 | ,91 | -,18** | -,15*  | -,08   | -,16* ,41** ,27** (,72)        |
| 8. İş Performansı                | 4,15 | ,72 | ,28**  | ,26**  | ,33**  | ,41** -,23** -,11 -,29** (,80) |

\*\* p< 0,01 ; \* p< 0,05 , **Not:** Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

Bulgulara göre kültürel zekânın tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma ile anlamlı bir ilişkisi tespit edilemezken, diğer tükenmişlik boyutları ile negatif ilişkilidir. Yine kültürel zekânın tüm boyutları iş performansı ile pozitif ve p<0,01 düzeyinde anlamlı ilişki içerisindedir. Tükenmişlik alt boyutlarının da, duyarsızlaşma hariç, iş performansı ile negatif ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Daha sonra, Kültürel zekânın tükenmişlik ve iş performansının yordama gücünü belirlemek ve oluşturulan araştırma hipotezlerine cevap verebilmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizlerinde demografik değişkenlerin etkilerinin kontrol altına alınması için birinci aşamada cinsiyet, medeni hali, görev tecrübesi ve eğitim düzeyi değişkenleri modele girilmiştir. İkinci aşamada ise bağımsız değişkenler modele dâhil edilerek, bağımlı değişken üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Regresyon analizinde tükenmişlik alt boyutları ve iş performansı bağımlı değişken, kültürel zekâ alt boyutları ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Tükenmişlik alt boyutları ve iş performansını yordayan demografik değişkenler ve kültürel zekâ boyutlarının hiyerarşik regresyon analizlerine ait sonuçlar Tablo-2'dedir.

**Tablo-2: Tükenmişlik Alt Boyutları ve İş Performansını Yordayan Kültürel Zekâ Boyutlarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Bağımsız Değişkenler      | Duygusal Tükenme |              | Duyarsızlaşma |              | Kişisel Başarı Hissi Azalması |              | İş Performansı |              |
|---------------------------|------------------|--------------|---------------|--------------|-------------------------------|--------------|----------------|--------------|
|                           | $\beta$          | $\Delta R^2$ | $\beta$       | $\Delta R^2$ | $\beta$                       | $\Delta R^2$ | $\beta$        | $\Delta R^2$ |
| 1. Demografik Değişkenler |                  | ,033         |               | ,025         |                               | ,029         |                | ,018         |
| Cinsiyet                  | ,005             |              | ,014          |              | ,076                          |              | ,007           |              |
| Medeni Durum              | ,074             |              | ,042          |              | ,014                          |              | ,034           |              |
| Görev Tecrübesi           | -,11*            |              | -,068         |              | -,097*                        |              | -,055          |              |
| Eğitim                    | ,088             |              | -,034         |              | ,011                          |              | ,057           |              |
| $\Delta F$                | 6,783*           |              | 3,781         |              | 4,092                         |              | 3,239          |              |
| 2. Kültürel Zekâ          |                  | ,22          |               | ,13          |                               | ,18          |                | ,24          |
| Üst Bilişsel              | -,181**          |              | -,047         |              | -,108*                        |              | ,196**         |              |
| Bilişsel                  | -,169**          |              | -,058         |              | -,113*                        |              | ,178**         |              |
| Motivasyonel              | -,221**          |              | -,121*        |              | -,089                         |              | ,233**         |              |
| Davranışsal               | -,246**          |              | -,088         |              | ,115*                         |              | ,257**         |              |
| $\Delta F$                | 19,815**         |              | 11,361**      |              | 15,187**                      |              | 26,938**       |              |

\*\* p< 0,01 ; \* p< 0,05

Tablo 2'den de görüldüğü üzere, tükenmişlik alt boyutlarından sadece duygusal tükenme genel olarak ele alınan demografik değişkenler tarafından anlamlı olarak yordanmaktadır. Kültürel zekânın tüm alt boyutları duygusal tükenmeyi negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Duyarsızlamayı sadece motivasyonel kültürel zekâ negatif ve anlamlı olarak yordarken, kişisel başarı hissi azalması ise motivasyonel kültürel zekâ tarafından anlamlı olarak yordanamamaktadır. Ancak genel olarak bakıldığında kültürel zekâ tükenmişlik alt boyutlarının tamamını anlamlı olarak yordamaktadır. Bu bulgular kültürel zekâsı yüksek olanların tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğuna işaret etmektedir. Aynı zamanda bu sonuçlar çalışmanın H1 hipotezi ve onun alt hipotezlerini destekler niteliktedir.

Çalışma bulguları neticesinde genel olarak H2 hipotezi destek bulmuşken, onun alt hipotezlerinden sadece H2c (motivasyonel) hipotezi desteklenmektedir. H3 hipotezi ise genel anlamda desteklenirken, onun alt hipotezlerinden sadece H3c (motivasyonel) hipotezi destek bulamamıştır.

Kültürel zekâ alt boyutlarının iş performansına olan etkilerine bakıldığında ise; kültürel zekânın tüm alt boyutları iş performansını pozitif ve anlamlı olarak yordamaktadır. Bu bulgu, kültürel zekâsı yüksek olanların iş performanslarının da yüksek olduğunu göstermekte ve çalışmanın H4 hipotezi ve onun tüm alt hipotezlerini desteklemektedir.

### 5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, kültürel zekânın örgütsel davranış yazınında iki önemli değişken olan tükenmişlik ve iş performansına olan etkileri araştırılmak maksadıyla 4 ana hipotez ve bu ana hipotezlerin altında kültürel zekâ boyutlarını içeren alt hipotezler geliştirilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular neticesinde, tüm kültürel zekâ boyutlarının duygusal tükenmeyi negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak tükenmişliğin duyarsızlama boyutu kültürel zekânın sadece motivasyonel boyutundan negatif anlamlı olarak etkilenirken, söz konusu motivasyonel kültürel zekâ kişisel başarı hissi azalmasını anlamlı olarak etkilememektedir. Tüm bu bulgular genel anlamda, kültürel zekâsı ve özellikle davranışsal boyuttaki kültürel zekâsı yüksek olanların çalışma ortamlarındaki tükenmişliklerinin düşük olabileceğine işaret etmektedir. Bu sonuç daha önceki kültürel zekâ ve tükenmişlik değişkenleri ile yapılan çalışmalarla (Farber, 2000; Tay vd., 2008; Ward vd., 2009; Stokes, 2013) uyumludur.

Çalışmada ayrıca kişilerin kültürel zekâ düzeylerinin onların iş performanslarını da etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda, kültürel zekânın tüm alt boyutlarının kişilerin çalışma performanslarına olumlu yönde etki ettiği ve kültürel zekâsı yüksek olanların çalışma ortamlarındaki performanslarının da yüksek olabileceği tespiti yapılmıştır. Çalışmadaki kültürel zeka ve iş performansı değişkenleri arasındaki bu etkileşim yine benzer konularda yapılan çalışmalarla (Templer vd., 2006; Ang vd., 2007; Deng ve Gibson, 2008; Oolder vd., 2008; Groves ve Feyerherm, 2011) örtüşmektedir.

Bu çalışma ile örgütler açısından önemli ve üzerinde durulması gereken bireysel anlamdaki tükenmişlik ve iş performansının artırılıp azaltılmasında kültürel zekânın öneminin yadsınılması gereken bir konu olduğu farklı bir bakış açısından tekrar vurgulanmıştır.

Öneri olarak; kültürel zekâ değişkeni farklı ardıl değişkenler ve farklı örneklem grupları üzerinde ele alınarak zenginleştirilebilir. Hatta kültürel zekâ ile ilgili benzer çalışmaların sonuçlarını ele alan meta analizler de yapılarak, genel değerlendirmelere gidilebilir. Elde edilen bulguların ve ulaşılan sonuçların yanında çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. Anketlere dayalı olarak gerçekleştirilmiş olan bu çalışmada anketlerin yanı sıra cevaplandırılacağı düşüncesiyle katılımcıların ülke bilgileri sorulmamıştır. Ayrıca katılımcıların görev pozisyonlarına (yönetici, çalışan vb.) yer verilmemiş ve tüm katılımcılar aynı statü ve koşullarda çalışanlar olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışma belli bir zaman aralığı içinde yapılan kesitsel bir çalışma olduğundan, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerden bir sonuca ulaşmak pek mümkün değildir. Bu nedenle aynı organizasyonda çalışanlara, gelecekte yapılacak farklı zaman dilimlerindeki boyamsal çalışmalar ile değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler daha güvenilir hale getirebilir. Bunların yanı sıra, veriler katılımcıların yalnızca kendi değerlendirmelerini yansıttığından, ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik sınırlılıkları, sonuçların değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır.

### Kaynakça

- Ang, S. ve Van Dyne, L. (2008), "Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network". S. Ang ve L. Van Dyne (Ed.), Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications (3–15). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C.K.S., Ng, K.Y., Templer, K.J., Tay, C. ve Chandrasekar, N.A. (2007), "Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural adaptation and Task Performance", Management and Organization Review, 3 (3), 335–371.
- Ang, S., Dyne, L. ve Koh, C. (2006), "Personality Correlates Four Factor Model of Cultural Intelligence, Group and Organizational Management, 31, 100-122.
- Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (1993), "Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance", Schmitt, N. ve Borman, W.C. Personnel Selection in Organizations, San Francisco, Ca: Jossey-Bass, 71-98.



- Büte, M. (2011), "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), 171-192.
- Cherniss, C. (1980), Professional Burnout in Human Organizations, Praeger, Newyork, 1980.
- Demirtaş, Ö., Özdevecioğlu, M. Ve Bayram, A. (2014). The Effect of Leisure Behaviors On Employee's Contextual and Task Performance, Research Journal of Business and Management, 1(3), 204-213.
- Deng, L. ve Gibson, P. (2008), "A Qualitative Evaluation on the Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness", International Journal of leadership studies, 3(2), 181-197.
- Earley, P.C. ve Ang, S. (2003), Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Edelwich, J. ve Brodsky, A. (1980) . Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions, Human Sciences Press, Newyork.
- Erdoğan, İ. (1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, İstanbul İşletme Fakültesi
- Farber, B.A. (2000), "Introduction: Understanding and Treating Burnout in a Changing Culture", Psychotherapy in Practice, 56(5), 589-594.
- Freudenberg, N.J. (1974), " Staff Burn Out", Journal Science Issues, 30.
- Gardner, H. (1986), Frames of Mind: Theory of Multiple Intelligences, Fontana Press.
- Groves, K. S. ve Feyerherm, A. E. (2011), "Leader Cultural Intelligence in Context: Testing the Moderating Effects of Team Cultural Diversity on Leader and Team Performance", Group and Organizational Management, 36(5), 535-566.
- Harris, M.M. (2006), "Cultural Skill: An Emerging Construct for the 21st Century", Global Forum, 43 (3).
- House, R.J., Wright, N.S. ve Aditya, R.N. (1997), "Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory", P.C. Earley ve M. Eros (Ed.), New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology (535-625). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R. ve Matteson, M. T. (2005), Organizational Behavior and Management, New York, McGraw-Hill/Irwin, 7th Edition.
- Kaçmaz, N. (2005), "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68, 29-32.
- Kırılmaz, A.Y., Çelen, Ü. ve Sarp, N. (2003), "İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması", İlköğretim-Online, 2(1), 2-9.
- Kodwani, A. D. (2012), "Beyond Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) on Cross-Border Assignments", World Review of Business Research, 2(4), 86-87.
- Koustelios, A. ve Tsigilis, N. (2005), "The Relationship Between Burnout and Job Satisfaction Among Physical Education Teachers: A Multivariate Approach", European Physical Education Review, 11(2), 189-203.
- Kozłowski S.W.J., Gully, S.M., Brown, K.G., Salas, E., Smith, E.M. ve Nason, E.H. (2001), "Effects of Training Goals and Goal Orientation Traits on Multidimensional Training Outcomes and Performance Adaptability", Organizational Behavior & Human Decision Processes, 85(1),1-31.
- Lee, J.S.Y. ve Akhtar, S. (2007), "Job Burnout Among Nurses in Hong Kong: Implications For Human Resource Practices and Interventions", Asia Pacific Journal of Human Resources, 45(3), 63-75.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981), "The Measurement of Experienced Burnout. Journal of Occupational Behavior", 2, 99-113.
- Maslach, C., ve Jackson, S.E. (1986), Maslach Burnout Inventory, Press Palo Alto;CA.
- Maslach, C., ve Goldberg, J. (1998), "Prevention of Burnout: A New Perspective", Applied Preventative Psychology, 7, 63-74.
- Ng, K.Y., Van Dyne, L. ve Ang, S. (2009), "From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as A Learning Capability For Global Leader Development", Academy of Management Learning and Education, 8(4), 511-526.
- Oolders, T., Chernyshenko, O. S. ve Stark, S. (2008), "Cultural Intelligence as a Mediator of Relationships Between Openness to Experience and Adaptive Performance", S. Ang ve L. Van Dyne (Ed.). Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications, (145-158). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Rotundo, M. ve Sackett, P.R. (2002) "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy Capturing Approach", Journal of Applied Psychology, 87, 66-80.
- Rousseau, D.M. ve McLean P.J. (1993), "The Contracts of Individuals and Organizations", Research in Organizational Behavior, 15, 1-43.
- Schaufeli, W.B. ve Greenglass, E.R. (2001), "Introduction to Special Issue on Burnout and Health", Psychology and Health, 16, 501-510.
- Sigler, T.H. ve C.M. Pearson. (2000), "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", Journal of Quality Management, 5, 27-52.
- Sternberg, R.J. ve Grigorenko, E.L. (2006), "Cultural Intelligence and Successful Intelligence", Group and Organization Management, 31, 27-39.

- Stokes, D.M. (2013), Exploring The Relationship Between Cultural Intelligence, Transformational Leadership, And Burnout in Doctorate Of Education Students, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education, Liberty University.
- Şahin, F. ve Gürbüz, S. (2012), "Kültürel Zekâ ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(2), 123-140.
- Şahin, F., Gürbüz, S., Köksal, O. ve Ercan, Ü. (2013), "The Factorial, Divergent, and Incremental Validity of the Cultural Intelligence Scale", International Journal of Selection and Assessment, 21(2), 135-144.
- Tabak, A., Şeşen, H. ve Türköz, T. (2012), Güncel Liderlik Yaklaşımları, Detay Yayıncılık.
- Tay, C., Westman, M. ve Chia, A. (2008), "Antecedents and Consequences of Cultural Intelligence Among Short-Term Business Travellers", Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications, 126-144, NY.
- Templer, K.J., Tay, C. ve Chandrasekar, N.A. (2006), "Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview and Cross-Cultural Adjustment", Group and Organization Management, 31, 154-173.
- Thomas, D.C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B.Z. Ravlin, R.C., ve Cerdin, J. (2008), "Cultural Intelligence: Domain and Assessment", International Journal of Cross Cultural Management, 8(2), 123-143.
- Triandis, H.C. (2006), "Cultural Intelligence in Organisations", Group and Organisations Management, 31 (1), 20-26.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Nielsen, T.M. (2007), "Cultural Intelligence, International Encyclopedia of Organization Studies", 1: 345-350. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ward, C. ve Fischer, R. (2008), "Personality, cultural intelligence, and cross-cultural adaptation", S. Ang ve L. Van Dyne (Ed.). Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications, (159-173). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Ward, C., Fischer, R., Lam, F.S.Z., ve Hall, L. (2009), "Convergent, Discriminant and Incremental Validity of a Self-Report Measure of Cultural Intelligence", Educational and Psychological Measurement, 69, 85-105.

## SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL ZEKA DÜZEYİNİ ETKİLEYEN ÖZELLİKLER: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Yrd. Doç. Dr. Ali ÜNAL

Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Sağlık Yönetimi Bölümü, aliunal19@gmail.com

### ÖZET

Çalışmanın amacı, sağlık kurumlarında örgütsel zeka düzeylerinin, demografik ve örgütsel yapıya ilişkin faktörlerin örgütsel zeka üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir. Çalışma kapsamında 14 eğitim ve araştırma hastanesinde sağlık çalışanları üzerinde araştırma yapılmıştır.

Zekâ, bir sistemin iç ve dış enformasyon alışverişi kapasitesidir. Örgüt zekâsı, sosyal etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır Örgütler, öğrenme, gelişme, rekabet etme yeteneklerine sahiptirler. Bu yetenekleri sağlayan örgütsel zekâdır ve yüksek zekâ düzeyi, enformasyon işleme yeteneğini göstermektedir. (Aydıntan, 2009). Zeka kavramı, örgütün stratejisi, yapısı ve karakteri ile ilgilidir. Örgüt zekâsı örgütlerin sıradan düzenli etkinliklere ve dinamik küresel çevrede beklenmeyen durumlara ilişkin kararlar alabilecekleri yetenekleri ve bunları kullanma kapasiteleri olarak ifade edilebilir. (Erçetin, 2004:42). Örgütsel stratejilerin hayata geçirilmesi için örgütsel zekaya ihtiyaç duyulmaktadır (Underwood, 2004:87).

Örgütsel zeka, örgütün çevresel şartlarıyla şekillenmektedir ve davranışları açısından zeki insanlarla zeki örgütler arasında benzerlik söz konusudur (Veryard, 2000). Örgütsel zekayı etkileyen kaynaklar veya faktörler içerisinde çevre, örgütsel yapı, örgütsel kültür, bilgi yönetimi, stratejik süreçler, teknoloji yönetimi, liderlik, misyon, strateji gibi unsurlar yer almaktadır (Erçetin, 2004:50). Byington, ve Felps (2010) tarafından yapılan çalışmada örgütte zeka düzeyinin gelişim kaynaklarına ulaşım, daha fazla kapasite ile çalışma ve işini daha iyi yapmaları konusunda etkili olduğu belirtilmektedir. Petrini ve Pozzebon (2009) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel zekanın örgütsel uygulamalar ve sürdürülebilir performans üzerinde etkili olduğu ortaya konmaktadır. Mumford, Scott, Gaddis, ve Strange, (2002) tarafından yapılan çalışmada etkili liderlik ve yaratıcı performans için zeka unsurunun gerekliliği vurgulanmakta, sosyal yetenekler ve zekanın yaratıcı nitelikleri ortaya çıkaracağını ifade edilmektedir. Elbashir, Collier ve Davern (2008) tarafından yapılan çalışmada örgüt zekasının iş değerini artıracak, iş süreçleri, örgüt performansı ve sektörde belirgin farklılıkların ortaya çıkarılmasında etkili olduğu sonucunu elde edilmiştir. Falletta (2008) tarafından oluşturulan örgütsel zeka modelinde, çevresel girdiler, liderlik, strateji ve kültür üzerinde etkili olduğu, bu bileşenlerin örgütsel kapasite ve uygulamalar üzerinde etkili olduğu ve sonuç olarak performans çıktılarının elde edildiği ortaya konmaktadır. Zeki bir örgütte, çalışanların morali daha iyi, kişisel gelişim için daha fazla eğilimlidirler. Zeki örgütler daha fazla değer yaratmaktadırlar (Veryard, 2000).

Araştırma kapsamındaki kurumlarda örgütsel IQ düzeylerinin belirlenmesi için Matheson ve Matheson (1999) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel IQ ölçeği düzenlenerek ve çalışanların kişisel bilgilerini içeren sorular eklenerek kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile işe ve kuruma dair algılamaları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaş, öğrenim düzeyi, görev, çalışma süresi, işini severek yapma, işini isteyerek seçme ve kurum tarafından takdir edilme durumlarına göre örgütsel zeka alt boyutları açısından istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel zeka, sağlık, örgüt.

### 1. Giriş

Örgütler, karmaşık ve uyum sağlayıcı niteliktedirler. Uyum sağlayıcı sistemler dinamik, yaratıcı, yenilikçidir. Örgütler, öğrenme, gelişme, rekabet etme yeteneklerine sahiptirler. Bu yetenekleri sağlayan örgütsel zekâdır ve yüksek zekâ düzeyi, enformasyon işleme yeteneğini göstermektedir (Aydıntan, 2009). Örgütler, öğrenme ve çevrelerine uyum sağlama yeteneğine sahiptirler. Örgütler karar süreçlerin iyileştirmeye çalıştıklarında engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engellerin birçoğu, işletme ilkelerinden kaynaklanmaktadır (Matheson ve Matheson, 1999). Bu

sebeple, karar süreçlerinin iyileştirilmesinde temel çıkış noktası olarak örgüt ilkelerinin, örgüt kültürünün değiştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel zeka örgütün çevresel şartlarıyla şekillenmektedir. Zeki olmayan örgütler çevreyi iyi şekilde algılayamamakta ve başarısızlık yaşamaktadırlar. Zeki örgütlerde ise çevre daha iyi algılanmakta, tecrübe ve hatalardan yararlanılarak karar verilmektedir. Bu yönden davranışları açısından zeki insanlar ve zeki örgütler arasında benzerlik söz konusudur (Veryard, 2000). Stalinski'ye göre örgüt zekâsı bir grubun üyelerinin tanımlanabilen veya ölçülebilen bireysel zekâlarının toplamı olmasından çok örgüt ortamında görülen bir kültürel kavram olarak ele alınmasını önerilmektedir (Stalinski, 2004).

Zeki örgüt teorisi, örgütün varlığını sürdürmesi için çevreden girdi alabilme, iç ve dış çevresinden enformasyon elde etme, enformasyon yaratma, yorumlama ve faaliyete çevirme kapasitesi üzerinde durmaktadır (Aydıntan, 2009).

### 1.1. Zeki Örgüt Modeli

Global bilgi ekonomisinde bilginin paylaşıldıkça çoğalması, insan faktörünün stratejik önemini ön plana çıkarmıştır. Geleceğin başarılı örgütleri, kendini geliştirebilen insanlardan oluşan akıllı örgütler olmak durumundadırlar. Akıllı örgütler, bilgiyi akıllı ve motive olmuş çalışanlarla kullanarak rakipleriyle aralarında fark yaratabileceklerdir (Aydıntan, 2009:117). Akıllı bir örgütteki insanlar, belirsizlik karşısında nasıl çalışacaklarını anlayarak bilmediklerini ölçmeli, bağlantılı riskleri yönetebilmeli ve belirsizliği yadsımadan, karar alma sürecinde dikkate almalıdırlar. Başarılı bir bilgi yönetimi ve örgüt zekâsı için bireyselleştirilmiş öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüştürülmesi gerekir. (Matheson ve Matheson, 1999: 119). Zeka düzeyi ile iş performansı arasında ilişki vardır. Örgütsel karar verme süreci de zeka düzeyine göre değişiklik göstermektedir. Burada dolaylı bir etki söz konusudur. Örgütsel zeka düzeyi işle ilgili bilgiye ulaşım ve kullanma fonksiyonundan etkilenmektedir. Bilgi kullanma düzeyi de iş performansı üzerinde etkili olmaktadır (Byington ve Felps, 2010).

Zeki örgütlerdeki örgütsel zeka düzeyi Matheson ve Matheson tarafından (1999) dokuz ilke düzeyinde incelenmiştir. Bu ilkeler, değer yaratma kültürü, alternatifler yaratma, sürekli öğrenme, belirsizliği kucaklama, dıştan içe doğru stratejik perspektif, sistem düzeyinde düşünme, açık enformasyon akışı, uyum sağlama ve yetkilendirme şeklindedir. Bu boyutlar, kaliteli stratejik kararlar elde etmek için gerekli dünya görüşünü ifade etmektedir. Her ilke bir inanç ve davranış kümesini içeren bir teoriyi temsil etmektedir. Akıllı ilkeler örgütte yer edindiğinde kararların kalitesini desteklemektedir. Bu ilkeler amaca ulaşmak, ortamı anlamak ve kaynakları harekete geçirmek şeklinde üç genel işlev içerisinde toplanmıştır (Matheson ve Matheson, 1999:136).

Matheson ve Matheson (1999), bu ilkeleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

Değer yaratma kültürü, örgütün yarattığı nihai değere doğru yönelmek ve değer yaratmayı değişim için zorlayıcı bir unsur olarak görmeyi gerektirmektedir. Örgütte yer alanlar, örgütsel amaçları anlar, benimser ve örgütsel stratejilerin ve eylemlerin müşteriler için değer yaratıp yaratmadığını belirler.

Alternatifler yaratma ilkesi en iyi olanın seçilebileceği bir seçenekler kümesi yaratmayı gerektirmektedir. Etkin bir karar birbiriyle çelişen alternatiflerden seçim yapılarak oluşur.

Sürekli öğrenme ilkesi, çevresel değişimlerin farkında olmayı ve değer yaratmanın yeni yollarını öğrenip tepki vermeyi ifade etmektedir. Akıllı olmak, değişim karşısında daha çok değerin nasıl yaratılacağını sürekli öğrenmek anlamına gelmektedir.

Belirsizliği kucaklama ilkesi, bilinmeyenlerin farkına varma, bilgi eksikliğini anlayabilme, aktarabilme ve yönetebilme becerisi ile ilgilidir. Akıllı örgütteki insanlar, belirsizlikle nasıl çalışacaklarını anlarlar. Bilmediklerini ölçerler ve riskleri yönetirler. Belirsizlik anlaşılır, anlatılır ve yönetilir.

Dıştan içe doğru stratejik perspektif, ortam ve çevre şartlarını stratejik şekilde yorumlayabilmeyi gerektirmektedir. Stratejik karar verilirken örgütün faaliyet gösterdiği geniş alan kavranmalıdır. Akıllı örgütlerde genel tablodan yola çıkılarak örgütün iç süreçlerine doğru ilerlenerek karar verilmektedir.

Sistem düzeyinde düşünme, karmaşık neden sonuç ilişkilerini açıklamayı ve olayların sonuçlarını değerlendirmeyi öngörmektedir. Akıllı örgütlerde kararların uzun vadeli sonuçlarının anlaşılması için sistem düzeyinde düşünülür. Bu şekilde örgütsel süreçleri etkileyen tüm unsurlar

daha basite indirgenerek ve bir arada tutularak değerlendirilir. Sorunların çözümü için neden sonuç ilişkilerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda karar verilmesini içermektedir.

Açık enformasyon akışı ilkesi, örgüt çalışanlarının kaliteli kararlar alabilmesi için gerekli enformasyonla donatılmasını sağlamaktadır. Akıllı örgütlerde, bütün süreçlere yönelik açık ve sınırsız enformasyon akışı sağlanmaktadır. Bu şekilde örgütte yer alanlar enformasyona sınırsız şekilde ulaşır ve karar almada kullanabilirler.

Uyum sağlama ve yetkilendirme ilkesi, çalışanların stratejik değerler üzerinde odaklanmasını ve enerjilerinin örgüte aktarılmasını sağlamaktadır. Akıllı örgütte, hızlı ve doğru karar süreçlerinin sağlanması için çalışanlara yönelik yetkilendirme yapılmaktadır. Bu şekilde çalışanların karar alma sürecine katılımı sağlanarak değer yaratma stratejilerinde ortak anlayış ve örgüte uyum kazandırılır.

Disiplinli karar alma ilkesi, stratejik kararların doğru zamanda hayata geçirilmesini ve sonucunda karar kalitesinin artırılmasını ifade etmektedir. Akıllı örgütlerde stratejik karar almayı sağlayacak süreçler önceden oluşturulur. Amaçlara ulaşmak için yol gösterici sistematik, disiplinli süreçler uygulanır (Matheson ve Matheson, 1999:120-122).

## 2. Yöntem

Çalışmanın amacı, sağlık kurumlarında örgütsel zeka düzeylerinin, demografik ve örgütsel yapıya ilişkin faktörlerin örgütsel zeka üzerindeki etkilerinin belirlenmesi, örgütsel zekanın geliştirilmesi ve yapılan ve/veya yapılması planlanan faaliyetlerin yenilikçi, bilimsel ve sistematik yapı ile işleyişinin sağlanması için öneriler geliştirilmesidir. Çalışma kapsamındaki kurumlarda örgütsel zeka düzeylerinin belirlenmesi için Matheson ve Matheson (1999) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel IQ ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçeğe demografik sorular eklenerek Örgütsel zeka ve demografik verilere ilişkin değerlendirmeler yapılması amaçlanmıştır. Örgütsel zeka düzeyi zeki örgüt modelinde yer alan dokuz boyut ile değerlendirilmiştir. Çalışma Ankara'da Sağlık Bakanlığı'na bağlı 14 Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde gerçekleştirilmiştir. Araştırma ölçeği bu hastanelerde görev yapan 967 personele uygulanmıştır.

Araştırma hipotezi araştırma grubunun örgütsel zeka düzeyi, demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, görev / unvanı, haftalık çalışma süresi, kurumdaki hizmet süresi, toplam hizmet süresi, işini severek yapma, işini isteyerek seçme, kurum tarafından takdir edilme) farklılık gösterdiği şeklinde oluşturulmuştur.

Verilerin analizinde, tanımlayıcı istatistikler ortalama, standart sapma, sayı ve yüzde şeklinde gösterilmiştir. Bağımsız gruplar arasında ölçekte yer alan ifadeler yönünden istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığı, bağımsız grup sayısı iki olduğunda bağımsız örneklerde T testi, bağımsız grup sayısı ikiden fazla olduğunda ise tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Varyans analizine göre anlamlı fark görüldüğünde, varyansın homojen olduğu durumlarda Tukey çoklu karşılaştırma testi, varyansın homojen olmadığı durumlarda Dunnett çoklu karşılaştırma testi yapılarak farkın kaynağı belirlenmiştir. Kullanılan ölçek için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ve cronbach alpha değeri belirlenerek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Cronbach alpha değeri 0,861 olarak belirlenmiştir. Faktör analizine göre ise 9 faktörlü yapının geçerliliği tespit edilmiştir.

## 3. Bulgular

Araştırma sonucunda, araştırma grubunun cinsiyet durumuna göre uyum sağlama ve yetkilendirme ( $t=2,566$ ,  $p=0,010$ ) boyutunda anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Kadınların ortalamasının erkeklerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumun kadınların kurum içindeki uyuma daha yatkın olabileceği, erkeklere kıyasla kurallara uyma ve uyum sağlama açısından daha yatkın olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Yaş durumuna göre, sürekli öğrenme ( $F=4,135$ ,  $p=0,0003$ ), belirsizliği kucaklama ( $F=3,041$ ,  $p=0,017$ ), dıştan içe doğru stratejik perspektif ( $F=2,857$ ,  $p=0,0223$ ), sistem düzeyinde düşünme ( $F=13,834$ ,  $p=0,000$ ) boyutunda anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların yaşı arttıkça öğrenme ihtiyaçlarının azaldığı, yaşı daha küçük olan çalışanların öğrenme ihtiyaçlarının daha fazla olduğu, yaşı daha büyük olan çalışanların edinmiş oldukları tecrübeye dayanarak belirsizliklerle daha iyi mücadele edebildiği, tecrübeleri ile çevresel şartları daha iyi analiz edebildikleri, planlama ve karar alma

süreçlerinde çevresel şartların etkilerini de kararlarına dahil ederek kurumsal açıdan daha fazla değer yaratabildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Öğrenim durumuna göre değer yaratma kültürü ( $F=5,294$ ,  $p=0,000$ ), sürekli öğrenme ( $F=5,038$ ,  $p=0,000$ ), belirsizliği kucaklama ( $F=2,981$ ,  $p=0,11$ ), dıştan içe doğru stratejik perspektif ( $F=6,976$ ,  $p=0,000$ ), sistem düzeyinde düşünme ( $F=4,638$ ,  $p=0,000$ ), uyum sağlama ve yetkilendirme ( $F=3,409$ ,  $p=0,005$ ) ve disiplinli karar alma ( $F=4,728$ ,  $p=0,000$ ) boyutunda anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Öğrenim seviyesi yükseldikçe örgütsel zeka puanlarının arttığı belirlenmiştir. Bu durum, öğrenim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel zeka düzeyine daha fazla katkı sağladığı şeklinde yorumlanabilir.

Görev / unvanlarına göre değer yaratma kültürü ( $F=23,665$ ,  $p=0,000$ ), alternatifler yaratma ( $F=6,194$ ,  $p=0,000$ ), sürekli öğrenme ( $F=22,086$ ,  $p=0,000$ ), dıştan içe doğru stratejik perspektif ( $F=17,542$ ,  $p=0,000$ ), sistem düzeyinde düşünme ( $F=31,744$ ,  $p=0,000$ ), açık enformasyon akışı ( $F=8,539$ ,  $p=0,000$ ), uyum sağlama ve yetkilendirme ( $F=21,717$ ,  $p=0,000$ ), disiplinli karar alma ( $F=4,972$ ,  $p=0,000$ ) boyutları açısından istatistiksel açıdan anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Görev / unvan durumu açısından, hemşirelerin ortalamalarının diğer gruplardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin iş yoğunluğunun, çalışma saatlerinin fazla olmasının bu sonucu ortaya çıkardığı ve örgütsel zeka seviyesine daha az katkıda bulundukları şeklinde yorumlanabilir. Doktor ve sağlık bilimleri lisansiyeri gruplarında ise ortalama değerlerinin diğer gruplardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Doktor ve sağlık bilimleri lisansiyeri grubundaki çalışanların karar verme mekanizmalarında daha fazla yer almaları, daha fazla sorumluluk sahibi olmalarının bu durumu ortaya çıkardığı düşünülebilir.

Araştırma grubunun haftalık çalışma sürelerine göre değer yaratma kültürü ( $F=14,754$ ,  $p=0,000$ ), alternatifler yaratma ( $F=3,700$ ,  $p=0,011$ ), sürekli öğrenme ( $F=19,425$ ,  $p=0,000$ ), belirsizliği kucaklama ( $F=4,862$ ,  $p=0,002$ ), dıştan içe doğru stratejik perspektif ( $F=16,442$ ,  $p=0,000$ ), sistem düzeyinde düşünme ( $F=22,983$ ,  $p=0,000$ ) ve açık enformasyon akışı ( $F=9,260$ ,  $p=0,000$ ) boyutları açısından istatistiksel açıdan anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Haftalık çalışma süresinin düşmesi ile örgütsel zeka puanlarının arttığı tespit edilmiştir. Özellikle haftalık 40 saat ve altı çalışan grubun, diğer gruplardan yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Bu durum, haftalık çalışma süresinin azalmasının çalışanların örgütsel değerlerine katkı sağladığı ve yeniliklere uyum sağlama, sorunlarla baş etme ve çözüm üretme yeteneklerini artırdığı ve örgütsel zeka puanlarına da olumlu katkı yaptığı şeklinde yorumlanabilir.

Kurumdaki hizmet süresine göre değer yaratma kültürü ( $F=6,805$ ,  $p=0,000$ ), alternatifler yaratma ( $F=4,030$ ,  $p=0,001$ ), sürekli öğrenme ( $F=7,660$ ,  $p=0,000$ ), belirsizliği kucaklama ( $F=3,951$ ,  $p=0,001$ ), dıştan içe doğru stratejik perspektif ( $F=11,335$ ,  $p=0,000$ ), sistem düzeyinde düşünme ( $F=16,890$ ,  $p=0,000$ ), açık enformasyon akışı ( $F=4,097$ ,  $p=0,001$ ) boyutları açısından istatistiksel açıdan anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Kurumdaki hizmet süresi daha az olan çalışanların örgütsel zeka puanlarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum daha az çalışma süresinin örgüte uyum açısından yeterli olmadığı daha fazla çalışma süresi ile birlikte bilgi ve tecrübenin artarak değer yaratacak faaliyetlerin geliştirilmesini sağladığı, örgütsel zeka seviyesinin artmasına sebep olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Toplam hizmet süresine göre ise değer yaratma kültürü ( $F=11,285$ ,  $p=0,000$ ), alternatifler yaratma ( $F=6,277$ ,  $p=0,000$ ), sürekli öğrenme ( $F=15,917$ ,  $p=0,000$ ), dıştan içe doğru stratejik perspektif ( $F=9,073$ ,  $p=0,000$ ), sistem düzeyinde düşünme ( $F=24,883$ ,  $p=0,000$ ), açık enformasyon akışı ( $F=4,233$ ,  $p=0,002$ ), uyum sağlama ve yetkilendirme ( $F=13,072$ ,  $p=0,000$ ) boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Toplam hizmet süresi daha az olan çalışanların ortalamalarının daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, toplam hizmet süresi daha az olan çalışanların geniş perspektifle düşünme becerilerinin az olacağı, mesleki gelişimlerini artırmak amacıyla öğrenme ihtiyaçlarının daha fazla olduğu ve bu durumun örgütsel zeka düzeylerinin düşmesine sebep olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma grubunun işini severek yapma durumlarına göre sürekli öğrenme ( $t=2,280$ ,  $p=0,023$ ), dıştan içe doğru stratejik perspektif ( $t=1,846$ ,  $p=0,045$ ), sistem düzeyinde düşünme ( $t=2,025$ ,  $p=0,043$ ), uyum sağlama ve yetkilendirme ( $t=3,108$ ,  $p=0,0002$ ) ve disiplinli karar alma ( $t=2,978$ ,  $p=0,003$ ) boyutları açısından istatistiksel açıdan anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İşini severek yapanların ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, kişilerin işlerini severek yaptıklarında kurumu tanıma ve kurumun değerlerini benimseme konusunda daha duyarlı

olacakları kurumu tanıma sürecinin çalışanları öğrenmeye ve öğrendiklerini paylaşmaya sevk edeceği düşünülebilir. İşini severek yapma durumu aynı zamanda çalışanların tatminini artırarak gerek işine gerekse örgüte dair ilgilerini ve öğrenme gayretlerini artıracak ve sonuç olarak örgütsel zeka açısından olumlu katkı sağlayacağı şeklinde yorumlanabilir.

İşini isteyerek seçme durumlarına göre değer yaratma kültürü ( $t=2,850$ ,  $p=0,004$ ), sürekli öğrenme ( $t=2,528$ ,  $p=0,012$ ), dıştan içe doğru stratejik perspektif ( $t=2,685$ ,  $p=0,007$ ), açık enformasyon akışı ( $t=2,509$ ,  $p=0,012$ ) ve uyum sağlama ve yetkilendirme ( $t=2,267$ ,  $p=0,024$ ) boyutları açısından istatistiksel açıdan anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İşini isteyerek seçtiğini belirtenlerin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. İşini isteyerek seçen çalışanların mesleki enformasyona daha fazla hakim olabilecekleri, işinde daha yüksek motivasyon elde ettikleri, daha fazla tatmine sahip oldukları ve bulundukları kuruma katkı sağlamak için daha fazla çaba gösterebilecekleri düşünülebilir. Bu şekildeki çalışanların örgütsel amaçlara daha bağlı oldukları, örgüte değer yaratan faaliyetler için diğer çalışanlardan daha fazla çaba sarf edecekleri ve bu boyut açısından örgütsel zeka düzeylerinin daha yüksek olacağı düşünülebilir.

Kurumda çalışanların takdir edilmesine göre ise sürekli öğrenme ( $t=3,365$ ,  $p=0,001$ ), dıştan içe doğru stratejik perspektif ( $t=-3,239$ ,  $p=0,001$ ), uyum sağlama ve yetkilendirme ( $t=4,521$ ,  $p=0,000$ ), disiplinli karar alma ( $t=-2,306$ ,  $p=0,021$ ) boyutları açısından istatistiksel açıdan anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların takdir edildiğini düşünenlerin ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların takdir edilmesinin çalışanların motivasyonunu ve kuruma bağlılığını artıracak, bu durumun da çalışanları daha fazla öğrenmeye sevk edeceği, örgüte ilgisini artıracak, örgütsel amaçların benimsenmesini ve bu amaçlara uyumlu çalışmayı beraberinde getireceği dolayısıyla örgütsel zeka düzeyinin yükselmesini sağlayacağı düşünülebilir.

#### 4. Sonuç

Araştırma sonucunda, sağlık çalışanlarının demografik özelliklerinin ve örgüt içerisindeki şartların örgütsel zeka üzerinde etkili olupğu belirlenmiştir. Yapılan literatür taramasında da araştırma sonuçlarını destekler bulgular tespit edilmiştir. Zeka ve yönetsel süreçlere yönelik çalışmalarda da zeka düzeyinin etkileri tespit edilmiştir. Büyükbayram ve Gürkan (2014) tarafından yapılan araştırmada, hemşirelerde duygusal zekâ becerilerinin önemli olduğu ve duygusal zekâ becerileri ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Erçetin'e (2004), göre örgütsel zekayı etkileyen kaynaklar veya faktörler içerisinde çevre, örgütsel yapı, örgütsel kültür, bilgi yönetimi, stratejik süreçler, teknoloji yönetimi, liderlik, misyon, strateji gibi unsurlar yer almaktadır (Erçetin, 2004:50). Byington, ve Felps (2010) tarafından yapılan araştırmada örgütte zeka düzeyinin gelişim kaynaklarına ulaşım, daha fazla kapasite ile çalışma ve işini daha iyi yapmaları konusunda etkili olduğu belirtilmektedir. Kilduff, Chiaburu ve Menges (2010) tarafından yapılan araştırmada duygusal zekanın örgütte stratejik davranışların gerçekleştirilmesi, kişisel amaçların elde edilmesi üzerinde etkili olduğu, Petrini ve Pozzebon (2009) tarafından yapılan araştırmada ise örgütsel zekanın örgütsel uygulamalar ve sürdürülebilir performans üzerinde etkili olduğu ortaya konmaktadır. Mumford, Scott, Gaddis, ve Strange, (2002) tarafından yapılan araştırmada etkili liderlik ve yaratıcı performans için zeka unsurunun gerekliliğini vurgulamakta, sosyal yetenekler ve zekanın yaratıcı nitelikleri ortaya çıkaracağını ifade etmektedir. Mumfort ve Licuanan (2004) tarafından yapılan araştırmada ise liderliğin yaratıcı performans üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Elbashir, Collier ve Davern (2008) tarafından yapılan araştırmada örgüt zekasının iş değerini artıracak, iş süreçleri, örgüt performansı ve sektörde belirgin farklılıkların ortaya çıkarılmasında etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Falletta (2008) tarafından oluşturulan örgütsel zeka modelinde, çevresel girdiler, liderlik, strateji ve kültür üzerinde etkili olduğu, bu bileşenlerin örgütsel kapasite ve uygulamalar üzerinde etkili olduğu ve sonuç olarak performans çıktılarının elde edildiği ortaya konmaktadır. Ahmadinejad ve diğerleri (2014) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel zeka ve iş performansı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular, örgütsel faaliyetler üzerinde bireysel ve örgütsel zeka faktörünün etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Kurumlarda örgütsel zekanın geliştirilmesi için, çalışanların kişisel özelliklerinin dikkate alınması, özellikle kadın erkek eşitliği konusunda düzenlemeler yapılması, uzun çalışma süreleri yerine daha kısa ve verimli çalışma sürelerinin planlanması olumlu katkı sağlayacaktır. Bunun yanı

sıra tecrübeli, mesleğine yönelik bilgisi artmış çalışanların daha fazla yetki sahibi olacağı işlerde çalıştırılması, çalışanların bilgi seviyelerini artırıcı hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi, örgüt içi motivasyon olanaklarının artırılması, örgütsel bağlılık, motivasyon, tükenmişlik gibi konularda çalışmalar yapılması da örgütsel zeka ve dolayısıyla kurumların gelişimine katkı sağlayacaktır.

#### Kaynaklar

- Ahmadinejad, M., Farsijani, H. and Amini, M. T. (2014). Organizational intelligence and examination of its relationship with employee's performance (Case Study: Supreme Audit Court), *Assian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 4(1).
- Aydıntan, B. (2009). Örgüt Zekası Ve Yönetimi, Kavramlar-Modeller-Uygulama", Gazi Kitabevi, Ankara.
- Büyükbayram A, Gürkan A., (2014), "Hemşirelerin İş Doyumunda Duygusal Zekânın Rolü", *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi - Journal of Psychiatric Nursing* 2014;5(1):41-48.
- Byington, E. and Felps, W. (2010). Why Do IQ Scores Predict Job Performance? An Alternative, *Sociological Explanation, Research in Organizational Behavior*, 30, 175–202.
- Elbashir, M., Z., Collier, P., A., Davern, M., J., (2008). Measuring The Effects Of Business Intelligence Systems:The Relationship Between Business Process And Organizational Performance, *International Journal of Accounting Information Systems* vol:9, pp:135–153.
- Erçetin, Ş. (2004). Örgütsel Zeka Ve Örgütsel Aptallık, Asil Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Falletta, S., (2008). HR Intelligence: Advancing People Research and Analytics, *IHRIM Journal*, Vol:12-3, pp:21-33.
- Kilduff, M., Chiaburu, D.,S., Menges, J., (2010), Strategic use of emotional intelligence in organizational settings:Exploring the dark sides, *Research in Organizational Behavior*, Vol:30, pp:129–152
- Matheson, D. and Matheson, J. (1999). Akıllı Örgüt, Stratejik Ar-Ge İle Değer Yaratma, İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Mumford, M., D., Scott, G., M., Gaddis, B., Strange, J., M., (2002). Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships, *The Leadership Quarterly*, vol:13, pp:705–750.
- Mumford, M., D., Licuanan, B., Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions, *The Leadership Quarterly*, vol:15, pp:163–171
- Petrini M., Pozzebon, M., (2009) Managing Sustainability With The Support Of Business Intelligence:Integrating Socio-Environmental Indicators And Organisational Context, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol:18, pp:178–191.
- Stalinski S.(2004), "Organizational Intelligence: A System Perspective", *Organizational Development Journal*, 22,2.
- Underwood, J., (2004). What's Your Corporate IQ, How The Smart Companies Learn, Transform, Lead. Dearborn Trade Publishing, USA.
- Veryard, R. (2000). Component-Based Business Background Material: On Intelligence, [www.users.global.net.co.uk](http://www.users.global.net.co.uk), Erişim Tarihi: 14 Nisan 2014.



## 26. OTURUM

### “AHİLİK VE GİRİŞİMCİLİK”

**Ahilik Örgütsel Yapısı ve Davranış Şekillerinin Kurumsal Yaklaşım Esaslarına Göre**

**İncelenmesi: Tokat Ahi Şecerenamesi Üzerine Bir Araştırma**

Dr. Muzaffer Aydemir

**Bilişsel Farkındalık ile Girişimci Kişilik Arasındaki İlişkide Mizaç-Karakter**

**Özelliklerinin Aracı Rolü**

Dr. Serdar Yener, Yrd. Doç. Dr. Aykut Arslan, Dr. Özgür Demirtaş

**Beş Faktör Kişilik Modeline Göre Girişimciler ve Memurların Kişilik Farklılıklarının**

**Karşılaştırılması**

Arş. Gör. Alperen Kayasandık, Arş. Gör. Resul Güleç, Yrd. Doç. Dr. Aysun Çetin

## **AHİLİK ÖRGÜTSEL YAPISI VE DAVRANIŞ ŞEKİLLERİNİN KURUMSAL YAKLAŞIM ESASLARINA GÖRE İNCELENMESİ: TOKAT AHI ŞECERENAMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Dr. Muzaffer Aydemir**

Kamu Kurumu, aydemir\_muzaffer@yahoo.com

### **ÖZET**

İşletme tarihinin ülkemizde gördüğü ilgi dünya ile kıyaslandığında oldukça geridedir. Uzun bir tarihsel süreç içerisinde güçlü bir şekilde var olan Türk milletinin farklı boyutlarda ve alanlarda güçlü örgütlere sahip olması gerekmektedir. Toplumun tüm kesimlerinin ihtiyaçlarını karşılayan örgütlerin tespiti, günümüz örgütsel ve yönetsel yaklaşımları ile incelenmesi zorunlu olan çalışmalar içerisinde yer almaktadır. Özellikle Osmanlı döneminde tüm coğrafyada etkin olan ahiliğin bilimsel kaynaklar ve yaklaşımlar ile ele alınması sadece geçmişi aydınlatmayacak aynı zamanda günümüze ve geleceğe de ışık tutacaktır. Ahilik konusunda bize yol gösterecek temel kaynaklardan en önemli şecerenamelerdir. Ender sayıda olan şecerenamelerden birisi de Osmanlı ticareti içerisinde ayrıcalıklı bir yere sahip olan Tokat'ta tespit edilmiştir. Varlığını sahip olduğu inanç, kültürel normları ve değerleri kılavuzluğunda sürdüren ahilerin örgütsel ve yönetsel özellikleri günümüz yönetim bilimi yaklaşımları için değerli bir çalışma alanıdır. Çalışmamızda, Tokat Ahi Şecerenamesinde yer alan özellikler kurumsal kuram kapsamında sosyal sistem yaklaşımı esaslarına göre incelenecektir.

**Anahtar kelimeler:** Ahilik, Tokat, şecerename, kurumsallaşma, sosyal sistem.

### **1. Giriş**

İşletme biliminin çalışma alanlarından birisi de işletme tarihidir. Yakın zamanlarda giderek artan bir ilgi ile işletmelerin kuruluşları, yapısal özellikleri, farklı dönemlerde geçirdikleri örgütsel dönüşümler, girişimcilik ve sürdürülebilirlik özellikleri incelenmeye başlanmıştır. İşletme tarihi üzerine yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar sadece geçmişi anlamının ötesinde günümüz işletmeleri için önemli bilgi kaynakları da sunmaktadır. Uzun bir zaman dilimini kapsayan süreç içerisinde işletme bilimine ait yaklaşımların incelenmesi yeni bilgi ve yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sınırları ve kapsamı hala yoğun tartışmalara konu olmakla birlikte, bugün olağanüstü potansiyeli ve çeşitliliği olan işletme tarihi araştırmaları yeniliklerin ve ulusların zenginliğinin doğasına ve kaynaklarına ilişkin zengin bakış açıları sağlayan akademik alt disiplindir (Amatori ve Jones, 2003).

Böylesine önemli bir çalışma alanı olan işletme tarihine gerekli ilginin gösterilmesi vazgeçilmez bir zorunluluktur. Özellikle köklü bir geçmişe sahip olan Türk tarihinin sadece bir olaylar kronolojisi olmadığı, sosyal bilimlerin her dalında önemli çalışmalara kaynaklık edebileceği yapılan çalışmalar ile ortaya konulabilecektir. Çok uzun bir tarihsel süreç içerisinde farklı coğrafyalarda var olan bir milletin tüm ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel yapılara sahip olması gerekmektedir.

Dünyada artan bir ilgi ile çalışan işletme tarihinin ülkemizde gereken ilgiyi gördüğünü söylemek zordur. Yapılan çalışmalarda çoğunlukla yakın tarih süreci içerisinde var olan işletmeler incelenmekte, tarihsel kökenler, temel kaynaklar daha az ilgi görmektedir. İşletmeler hakkında yapılan çalışmalar tarih ve iktisat bilim insanlarıncı (İnalcık ve Quataert, 1994) yapılmakta, işletme bilimi metot ve kuramlarından yeterince faydalanılmamaktadır. Yapılan çalışmalarda kullanılan kaynaklar ise çoğunlukla ikinci el kaynaklardır (Turan, 1996; Gülerman ve Taştekil, 1993). Bunun birinci nedeni ahilerin çok fazla yazılı belge bırakmamalarıdır. Ahilik hakkında günümüze ulaşan yazılı belge sayısı sınırlıdır. Ahilik hakkında günümüze ulaşan orijinal belgeler; daha çok fütüvvetnameler, vakfiyeler ile ahi şecerenameleridir. Bu kaynaklardan ahiliğin örgütsel yapısı ve işletme prensiplerine ilişkin kuralları objektif bir biçimde içeren temel kaynak şecerenamelerdir.

Geçmişteki işletme boyut ve formlarının günümüz ile aynı olmasına imkân yoktur. Bu nedenle işletme tarihi çok farklı boyutta çalışmalara kaynaklık etmektedir. İşletme tarihi en geniş anlamıyla, bireysel firmaların tarihinden işletme sistemlerinin bütününe kadar, işletme geçmişimize ilişkin her şeyi kapsamaktadır (Amatori ve Jones, 2003; 1).

Tarihsel olarak geçirilen her dönem içerisinde işletmeler, örgütler dönemin koşullarına göre şekillenmişlerdir. Örgütlerin sahip olduğu yapısal özelliklerin yanında örgüt içerisinde yer alan bireylerin davranışları da tarihsel dönemin özelliklerine göre şekillenmiştir.

Türk işletme tarihi açısından bakir sayılabilecek dönemler erken cumhuriyet dönemi ile özellikle Osmanlı dönemidir. Erken cumhuriyet ve daha öncesi dönemin çalışılmamasının farklı nedenleri bulunmaktadır. Dönemin yazı ve dilinin işletme bilim insanlarıncaya yeterince bilinmemesi başta gelen nedendir. Bu bilgilere sahip olanlar çoğunlukla tarih ve ilahiyat bilim insanlarıdır. İkinci neden ise yeterince açık kaynağın bulunmamasıdır. Mevcut belgeler çoğunlukla arşivlerde yer almakta, uzun ve meşakkatli bir çalışma gerektirmektedir. Güncel konuları çalışmak hem daha kolay olmakta hem de kısa sürede sonuçlanmaktadır. Yoğun tarihi kaynakların içerisinde kısıtlı kaynakların bulunması, çözümlenmesi, güncel metodoloji ve yaklaşımlarla incelenmesi zorlu bir süreci gerektirmektedir. Özellikle Osmanlı dönemi işletme tarihi çalışmaları açısından son derece müsaittir. Çünkü döneme ilişkin çalışmalarda genellikle tarihsel olaylar anlatılmakta, savaş tarihi birinci önceliği almaktadır. Özellikle çok uzun bir dönem halkın, ordunun ve devletin temel ihtiyaçlarını karşılayan diğer esnaf örgütlerine liderlik yapan ahiliğin işletme ve yönetim organizasyon kuramları ile ele alınıp incelenmesi sadece geçmişin anlaşılmasına katkıda bulunmayacak, günümüz örgütlerine de önemli ölçüde kılavuzluk yapacaktır.

Çalışmamız birkaç bakımdan önemlidir. Birincisi, ahilerin örgütsel yapısının en iyi açıklayan günümüz kuramsal yaklaşımı esasları çerçevesinde incelenmesidir. Ahiliğin kurumsal yapısını açıklayabilecek kuram sosyal sistem yaklaşımıdır. Uzun bir süre varlığını sürdüren bir örgütün başarı nedenleri kurumsal kuramın işlerliğine yeni tarihsel bir boyut katacaktır. Çalışmamızın işletme bilimine diğer katkısı da ahi belgelerine bir yenisinin eklenmesidir. Mevcut ahi şecerenmeleri miktarı son derece sınırlıdır. Günümüze Kırşehir Müzesinde 6, Afyon Müzesinde 1 adet olmak üzere toplam 7 adet Ahi Şecerenamesi mevcuttur. Sahtiyan deri üretimi ile dünyada ün salan Tokat Ahilerinin de şecerenamesi olması gerektiğinden hareketle yaptığımız araştırma sonucu ilimizde de 1685 tarihli şecerename olduğunu tespit ettik. Tespit ettiğimiz sekizinci şecerename Altınordu ailesinin arşivinde yer almaktadır. Bahse onu şecerename ilk kez bu çalışmamız ile bilim dünyası kullanıma sunulmuştur. Ayrıca işletme bilim insanlarını işletme tarihi araştırmalarında yapılacak çalışmalarda kullanılabilecek kaynaklar konusunda aydınlatacaktır. Tüm bu hususlara ilave olarak Tokat ilinde bulunan Ahi Şecerenamesi son derece az sayıda bulunan orijinal belgelere bir yeni ilave sağlayacaktır.

Güllülü (1977), Osmanlı İmparatorluğunun iki ayrı üretim kesiminden olan tarım dışı üretim kesiminin görmezlikten gelinemeyecek geniş bir alanı kapladığı ve hatta bazı noktalarda tarımsal üretim kesiminden önce geldiği ifade etmektedir. Yüzyıllar boyunca Osmanlı üretim sisteminin temelini teşkil eden ahilik henüz işletme bilimi bakış açısıyla ele alınmamıştır. Böylesine uzun bir süre geniş bir coğrafyada varlığını sürdüren, imparatorluğun kuruluşunda etkin olan, toplumun ve devletin temel ihtiyaçlarını karşılayan, diğer esnafı örnek teşkil eden ahiliğin örgütsel yapısı, üyelerinin davranış şekilleri günümüz yönetim bilimi kuramları bakış açısı ile incelenmeye muhtaçtır. Ahilik dönemin birçok esnafının üst yönetimini de oluşturmuştur. Zamanla pek çok esnaf örgütünün bozulmasına karşın ahilik sağlam örgütsel yapısı ve yönetsel özellikleriyle uzun süre varlığını sürdürebilmiştir. Bunun nedeni ahiliğin sağlam bir yönetim sistemi ve kurumsal yapıya sahip olmasında gizlidir. Çalışmamızda cevabı aranan temel soru, böylesine önemli bir örgütün nasıl bir kurumsal yapıya sahip olduğu ve ahiliğin örgütsel yapısının ve üyelerinin davranış şekillerinin hangi yönetsel yaklaşım ile açıklanabileceğidir.

Araştırmada kullanılan birinci el kaynak ahilik hakkında çok önemli bir yere sahip olan şecerenamedir. Ahi Şecerenmeleri ahilik kültürüne özellikle de Türk Ahiliğine fütüvvetnamelerden daha yakın eserlerdir (Köksal vd., 2008: 1). Bilimsel çalışmada ilk defa kullanılacak olan 1685 tarihli Tokat Ahi Şecerenamesinde yer alan yönetsel yapı ve örgütsel davranışları Talcott Parsons'un kurumsal kuram sosyal sistem yaklaşımı esasları çerçevesinde incelenecektir. Önce ahiliğin örgütsel yapısı ortaya konacak daha sonra tüm örgüt içerisinde davranışların kaynağı olan normlar, kültürel değerler incelenecektir.

## 2. Ahilik ve Tokat Ahiliği

Türklerin Anadolu'ya gelişlerini müteakip ortaya çıkan en önemli örgütsel yapılardan birisi de ahiliktir. Ahilik 13. yüzyıldan itibaren çok iyi teşkilatlanıp güçlü otoriter bir teşkilat haline gelince Anadolu'dan sonra (Köksal, 2005: 60) Rumeli'de fethedilen şehirlerde hemen ahilik teşkilatı kurulmuş, Müslüman esnafın birlik ve beraberlik ruhu içinde bu teşkilatla şehrin ekonomisine hâkim olması sağlanmıştır (Çalışkan ve İkiz, 1993: 71). Osmanlı imparatorluğunun kurulmasında da etkin olan Ahilik devletin ekonomik yaşamının temel unsuru olmuştur. Ahi üretim birlikleri 13. yüzyıldan

itibaren çok iyi teşkilatlanıp güçlü otoriter bir teşkilat haline gelince Anadolu'dan sonra (Köksal, 2005: 60) Rumeli'de fethedilen şehirlerde hemen ahilik teşkilatı kurulmuş, Müslüman esnafın birlik ve beraberlik ruhu içinde bu teşkilatla şehrin ekonomisine hâkim olması sağlanmıştır (Çalışkan ve İkiz, 1993: 71). Yüzyıllar boyunca Osmanlı üretim sisteminin temel esaslarını teşkil eden ahilik henüz işletme bilimi bakış açısıyla ele alınmamıştır. Yapılan çalışmalarda kullanılan kaynaklar ise çoğunlukla ikinci el kaynaklardır (Turan, 1996; Gülerman ve Taştekil, 1993). Bunun birinci nedeni ahilerin çok fazla yazılı belge bırakmamalarıdır. Bu nedenle, ahilik hakkında günümüze ulaşan belge sayısı son derece sınırlıdır. Ahilik hakkında günümüze ulaşan orijinal belgeler; daha çok etik değerleri belirleyen fütüvvetnameler, ahi unvanlı şahısların kurdukları vakıflara ait vakıfnameler ile ahi şecerenameleridir. Bu kaynaklardan ahiliğin örgütsel yapısı ve işletme prensiplerine ilişkin kuralları içeren temel kaynak şecerenamelerdir. Ahiler hakkında en objektif bilgileri içeren şecerenameler henüz günümüz işletme bilimi temel yaklaşımları ile ele alınmamıştır. Böylesine uzun bir süre geniş bir coğrafyada varlığını sürdüren, toplumun ve devletin temel ihtiyaçlarını karşılayan, diğer esnafra örnek teşkil eden ahiliğin örgütsel yapısı, üyelerinin davranış şekilleri günümüz yönetim bilimi kuramları bakış açısı ile incelenmeye muhtaçtır. Debbağ esnafının çok ötesinde ahilik hemen tüm imparatorluk sınırlarında diğer esnaf organizasyonlarının üst yönetimini oluşturmuştur. İmparatorluğun gerileme ve çöküş dönemlerinde pek çok esnaf organizasyonu bozulma yaşarken ahilik sahip olduğu sağlam örgütsel yapısı ile yönetsel özellikleri nedeniyle varlığını sürdürebilmiştir. Ahiliğin uzun süre varlığını devam ettirebilmesi sağlam bir yönetim sistemi ve kurumsal yapıya sahip olmasında gizlidir. Böylesine önemli bir örgüt nasıl bir kurumsal yapıya sahiptir. Çalışmamızda, ahiliğin örgütsel yapısının ve üyelerinin davranış şekillerinin tespitinde kullanılabilecek yönetsel yaklaşımın tespit edilmeye çalışılacaktır.

Tokat ilinin tarihi geçmişi çok eskilere dayanmaktadır. Tokat eski çağlardan beri Anadolu'nun önemli bir şehir merkezidir (Öztürk, 1986; 71). Tokat ili 12 yüzyılda Türklerin Anadolu'yu fethini müteakip bu özelliğini sürdürmüştür. İpekyolu ticaret güzergâhının üzerinde bunmanın yanında pek çok ürünün üretim merkezliğini yapmaktadır. Farklı zamanlarda yapılan sayım ve seyahatname notlarında pek çok sanat kolu Tokat'ta faaliyet gösterdiği yer almaktadır. Bu sanat kolları incelendiğinde 3 ana başlık altında toplanabilir: Metal işleme ve özellikle bakırcılık, ipek dokuma ve basmacılık ile dericilik. Başta saraçlık olmak üzere birçok sanat kolu dericilik sayesinde var olmuştur. Tokat'ta deri imalatının yanında boyacılığı da ileri düzeyde idi. Tokat'ta gelişme imkânı bulmuş olan deri imalatı 15. yüzyıldan beri devam etmiş, özellikle sarı ve mavi sahtiyanlar kara yolu ile Samsun'a indirilerek oradan da Rumeli'den Eflak'a, Avrupa'ya kadar geniş bir coğrafyada aranır olmuştur (Kaçar, 2012; 27). Dericilik/debbağlık ve tabaklık olarak adlandırılan sanat kolunun örgütsel tam karşılığı ise ahiliktir. Ahilik Osmanlı İmparatorluğunun birçok bölgesinde olduğu gibi Tokat ve civarında da önemli bir yere sahiptir. Tüm Anadolu topraklarında etkin olan ahilerin Tokat'ta var olmaması mümkün değildir. Tokat ili ve ilçelerinde ahi unvanlı pek çok kişiye ait zaviye, vakıf ve mezar tespit edilmiştir. Hatta Zile ilçesinde Zile'de Ahi Evran türbesinde yatanların kimler olduğu, oraya neden bu adların verildiğini sormak gerekmektedir (Sepetçioğlu, 1986: 4). Yapılan araştırmalarda ahiliğin kuruluşunda Tokatlı şahısların etkin olduğu tespit edilmiştir. Bayram (1984), Ahi teşkilatının kurucusu olarak bilinen Ahi Evran Şeyh Nasıru'd Din Mahmud'un talebesi olan Nuru'd-Din adlı zatın Tokatlı olması, ahi teşkilatının kurulduğu dönemde ahilerin Tokat'ta faaliyet içinde olduklarını gösterdiğini belirtmektedir. Yazar, Turhal'da medfun oldukları bildirilen Ahi Yusuf Parende ve Keçeci Ahi Baba Sultan adları bize intikal eden ahilerdir. Anadolu'da ilk olarak Ahi fütüvvetnamesini yazan Mevlana Nazıru'd Din de Tokatlı olduğunu, eserini 1290 tarihinde Tokat'ta ahilerin lideri bulunan Ahi Muhammed Bey'e sunduğunu, ve bu durumun Selçuklular zamanında ahilerin Tokat çevresinde yaygın ve güçlü olduklarını gösterdiğini (Bayram, 1986; 34) vurgulamaktadır.

Bölge ve il tarihi açısından bu kadar önemli olan ahiliğin anayasası diyebileceğimiz şecerenamenin Tokat ilinde var olması gerekmektedir. Nitekim yaptığımız araştırmada Tokat ahilerine ait şecerename son ahibaba ailesinde tespit edilmiştir.

### 3. Ahiliğin kurumsal yapısı ve sosyal sistem yaklaşımı

Ahiliğin kurumsal yapısını en iyi açıklayan Talcott Parsons'un (1956, 2005), sosyal sistem "The Social System" yaklaşımıdır. Parsons'a (2005) göre; kurumsal yaklaşım içerisinde önemli yeri olan sosyal sistem yaklaşımı, kurumsal yapıyı, toplumsal dinamikleri ortaya koyması açısından sosyal bilimlere önemli katkı sağlamaktadır. Weber'in takipçilerinden olan Parsons aynen Weber gibi sosyal eylemi açıklamak için özne ve nesnel yaklaşımları birleştirmeye (Çakır ve Danışman, 2012: 243) çalışmıştır.

Ahilik uzun süre yüzyıllar boyunca varlığını sürdürebilmesini kurumsallaşmış, bir örgüt yapısına borçludur. Türk işletme tarihinde ayrıcalıklı bir yere sahip olan ahilik yüzyıllar öncesinde örnek bir organizasyon yapısına ve işleyişine sahip olmasının nedenlerinin günümüz çalışmaları ile açıklanabilmesi bu konuda yapılacak çalışmalara yeni bir boyut katabilecektir.

### 3.1. Ahiliğin kurumsal yapısı

Çakır ve Danışman (2012) göre Parsons'un örgüt yapısını üç temel seviyede incelediğini belirtmektedirler. Bunlar; en alt katmanda örgütün ana işlerinin yapıldığı teknik seviye; örgütün iç işlevsel süreçleri, görev çevresiyle ilişkili faaliyetleri yürüten yönetsel seviye ile bunların üzerinde kurumsal sistemin işlevi olan örgütün toplumla olan ilişkisini oluşturan, gerekli meşruiyeti sağlayan kurumsal seviyedir.

Şecerename incelendiğinde ahiliğin örgütsel yapısının Parsons'un çalışmalarında tarif edilen yapıya sahip olduğu görülmektedir. Ahilik üretim ve inançsal değerlerin birlikte yürütüldüğü örgütsel yapıya sahiptir. Ahilik ne günümüzdeki gibi bir ticarethane üretim merkezi ne de bir tekke veya normlar bütünüdür. Her ikisinin bir birleşimidir. Şecerenamelerde üretenler ile tekke görevlileri yönetsel işlevlerde rol almaktadırlar.

Tokat Ahi Şecerenamesinde diğer şecerenamelerdekilerine benzer olarak örgütsel yapı farklı sistemlerin birlikte çalışması ile faaliyette bulunmaktadır. En altta üretimi yapan çırak, kalfa ve ustaların oluşturduğu teknik seviye, onların üzerinde yönetsel işlevi gerçekleştiren görevlilerden oluşan yönetsel kademe bulunmaktadır. Yönetsel kademe aynı zamanda ahiliğin toplumsal ilişkilerini icra eden, meşruiyetini sağlayan kurumsal üyelerin oluşturduğu yapıdır.

Birinci yapı üretimin yapıldığı çırak, kalfa ve ustalardan oluşan tabakhanelerdir. Çıraklar küçük yaşta mesleğe kabul edilmekte, mesleki ve etik, inançsal normlardaki başarısına bağlı olarak kalfa ve sonunda usta olmaktadır. İşyerlerinde çırak, kalfa ve usta hiyerarşisi içerisinde çalışan ve üretim yapan birinci gruptakiler aynı zamanda birliğin maddi gelir kaynağını sağlıyordu (Demir, 2002: 401). Bu kademeler arasındaki geçiş ve yükselme belirli kurallara göre olmaktadır. Başarı ve ihtiyaca bağlı olarak çırak bir sonraki basamakları tırmanmaktadır. Köksal (2008), ahilikteki üretim kademelerini şu şekilde tanımlamaktadır: Ahilikte ilk aşama yiğitlik yiğitliğin birinci kademesi çıraklıktır. İkinci kademe kalfalıktır ve kalfalık töreni oldukça teferruatlıdır. Kalfa olabilmek için ustanın rızası şarttır. Üçüncü ve en üst kademesi ustalıktır ve şed bağlamak gerekir (Köksal, 2008: 101).

Tokat Ahi Şecerenamesinde geçen yönetsel kademe ahibaba, kethüda, yiğitbaşı ve tekke nişinden oluşmaktadır. Köksal (2008), ahilikteki yönetim kademelerini niteliklerine göre sınıflandırmaktadır. Büyük merkezlerde ashab-ı tarik'ten yukarıdaki yapılanmada aşağıdan yukarı doğru işçibaşı (üstad, usta), yiğitbaşı (kethüda yardımcısı), ahi reisi "ahibaba" bulunurdu. Kasabalarda ve küçük şehirlerde bu makamların yerini "usta, yiğitbaşı, ahi reisi ve kadı" almaktaydı (Köksal, 2008: 101). Tokat Ahi Şecerenamesinde ahibaba bulunması Tokat'ın önemli bir ahi merkezi olduğunun göstergesidir.

Şecerename içerisinde yer alan bu yönetim kademesi büyük oranda diğer şecerenamelerde de bulunmaktadır. Yönetim kademesinde yer alan bu kişiler örgütün temel işlevlerinin yerine getirilmesi, inançsal ve etik normların uygulanması ve takibi gibi görevlerin yerine getirilmesini sağlamaktaydılar. Yönetim kademesinde yer alanlar hiyerarşik kademelerine bağlı olarak farklı oranlarda hisselerle de sahip olmaktadır. Üretim için ihtiyaç duyulan hammaddeler belirli kurallara göre temin edilmektedir. Deri ve diğer palamut, mazı gibi hammaddeler topluca belirli kurallara göre alınmaktadır.

Gelen malzemeler tabakhane önünde toplanmakta, üyeler yiğitbaşı tarafından davet edilmekte, ahibaba, yiğitbaşı ve tekkenişin tarafından satıcılar ile pazarlık yapılmaktadır. Herkes kıdemine göre hammadde almaktadır. Yönetim kademesinde en üstte yer alan ahibaba 3 hisse, sırasıyla kethüda ve yiğitbaşı 2 hisse, 30 yıllık ustalar 2 hisse, 20 yıllık ustalar 1,5 hisse, 15 yıllık ustalar 1 hisse ve 19 yıllık ustalar ¼ hisse almaktadırlar.

### 3.2. Ahiliğin kurumsal normları

Ahilik içinde davranış şekillerinin incelenmesi sonucunda şecerenamede tespit edilen normların yine Parsons'un kurumsal yaklaşımında ortaya konan esaslar çerçevesinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Parsons'a (1961) göre; kurumsal yapıda yer alan bireyin davranışları belirli normların, kültürel değerlerin içselleştirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. İçselleştirilmiş değerler inançsal davranışlar organizasyonun değer sistemini ortaya çıkarmıştır. Yazara göre örgüt, toplum içerisinde bireylerin üyeliğinin kolektif yapısı 3 temel zorunluluk taşımaktadır. Birincisi, kurumsal değerlerin ortak kültür içinde olması, ikincisi, farklı birimler tarafından farklı uygulama ve yorumlar yapılırsa da ana esasların

ortak sistem ve yorumlar tarafından belirlenmesi, üçüncüsü de bunların değişen dış koşullara göre koordine edilme ihtiyacıdır (Parsons, 1961: 431-432).

Sosyal yapıların temellerini teşkil eden unsurlardan birisi olan normlar, kültürel değerler ile hiyerarşik yapı arasında ilişki vardır (Parsons, 1961: 433). Yazar sosyal normatif kültürün kurumsallaşmış sosyal sistemlerin hiyerarşik ilişkilerin yapısal özelliklerinin bir yansıması olduğunu belirtmektedir.

İnanç sistemleri kültürel değerler içerisinde üyelerin bilişsel düzeyleri üzerinde etkin olmaktadır. Örgütün kurumsal düzeyde devamlılığını, muhafaza edilmesini sağlayan değerlerden birisi de dini, ideolojik vb. adlarla anılan inanç sistemleridir (Parsons, 1961: 425). Bu kültürel kurumların kabul edilebilirliğini artırmaktadır. Bilişsel düşünce, fikir ve inançlar kültürel seviyenin ilk basamağını teşkil etmektedir (Parsons, 2005: 30).

Ahi şecerenmeleri incelendiğinde tüm kademelerdeki üyelerinin karşılıklı davranışlarının öncelikle belirli inanç normları çerçevesinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Kökenlerini çok daha derinlerden alan, tarihin süzgecinden geçerek oluşan kültürel norm ve inanç değerleri ahilerin davranış şekillerinin temelini oluşturmuşlar ve taviz vermeksizin uygulanmışlar sonuçta kurumsal eylemleri meydana getirmişlerdir.

Tokat Ahi Şeceranesi diğer ahi şecerenmelerinde olduğu gibi örgütsel işleyiş esaslarını belirleyen ana unsur inanç normlarıdır. Şecerename besmele ile başlamaktadır. Meslek dalları ilk peygamberden itibaren günümüze kadar gelen tüm dini inanç sistemlerinde yer alan peygamberler ile kutsal kişiler meslek dalları ile özdeş kılınmıştır. Anadolu’da derici esnaflığının önderliğini yapan ve ahiliğin ortaya çıkaran Ahi Evran yine mesleği icazetlerini kutsal kişilerden almaktadır. Şecerename Ahi Evran hakkında menkıbevi kimi bilgilerle başlanmakta, daha sonra Ahi Evran’ın mesleği olan “debbağlık” sanatı adeta kutsanan ve dokunulmazlık zırhına bürünmüş “özel” bir meslek olarak takdim edilmektedir (Köksal vd., 2008: 11). Yine esnaf hammadde dağıtımı sonrası tekkenişin tarafından okunan dua ile faaliyete devam edilmektedir. Şecerename içerisinde etik değerler inançsal normlar çerçevesinde oluşmaktadır. Mesleki unsurlar hakikat ve marifet esaslarına göre olmaktadır. Gerçeklerin rehber kabul edilmesi ve yeteneklere bağlı olarak davranışsal karşılık görme şecerename içinde vurgulanmaktadır. Ahi olabilmek, üretim çarkı içinde yer alabilmek için belli bir ahlaki olgunluğa erişmek, sosyal ve inançsal normları kazanmak gerekmektedir. Çırakların inançsal normları kazanmaları için geçtikleri simgesel seviyeler şecerename; 7 gün çekilen açlık, 40 gün ayrı bir yerde diğer tüm faaliyetlerden uzak çile çekme ve arınma, nihayetinde geçirilen 1001 gün hitamında muradına kavuşma olarak sıralanmaktadır. Bu simgesel süreçler ahilik içerisinde yer almak, derici esnafı olabilmek için ciddi bir hazırlık ve zorlu bir sürecin yaşanması gerektiğine işaret etmektedir. Bunun sonunda gerçekleşen tam teslimiyet ile örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde kalfa, usta ve diğer yönetim kademelerine çıkış için hazırlık yapılmaktadır.

Örgüt yapı katı bir hiyerarşik kademeye sahiptir. Çırak, kalfa ve usta sıralaması tavizsiz bir şekilde uygulanmaktadır. Üst yönetim yine ustalar içerisinde seçilmektedir. Hammadde temininde uygulanan hisse oranları bunun basit bir göstergesidir. Faaliyetlere topluca başlanmakta ve topluca son verilmektedir. Benzer şekilde hiçbir zaman usta karşısında el sallayarak söz söylenmemektedir. Faaliyetler mutlak itaat içerisinde olmaktadır. Üst kademede olanlarla münakaşa etmek mümkün değildir. Aykırı davranış gösterenler bir alt rütbeye düzeye gerilemektedir. Hatta daha ileri durumlarda örgüt üyeliği son bulmaktadır.

Bir üyenin örgüt dışına çıkartılması yönetimde yer alan üyelerin, ustaların yaptıkları toplantılar sonucu alınan kararlar ile olmaktadır. Yaptırımlar sadece iç işleyişe ait normlara göre değil aynı zamanda üretim kalitesine gösterilen hassasiyete göre de olmaktadır. Bozuk mal üreten, belirlenmiş fiyatın üzerinde mal satan üyelerin örgüt ile ilişkisi acı bir şekilde sonlanmaktadır.

#### 4. Sonuç ve öneriler

Ahilik Türklerin Anadolu’ya girişi sonrası kısa sürede ortaya çıkmış, geniş bir coğrafyaya yayılmış ve toplumun tüm kesimlerinin yaşamsal ihtiyaçlarının karşılanmasında kilit rol oynamış hatta bulundukları yerlerin pek çoğunda diğer esnafların üst yönetimini teşkil etmişlerdir. Böylesi önemli bir örgütün bu kadar uzun süre varlığını başarı ile sürdürebilmesi kurumsal bir yapıya sahip olduğunun göstergesidir. Kurumsal kuram içerisinde önemli bir yere sahip olan, esasları Talcott Parsons tarafından ortaya konan sosyal sistem yaklaşımı ahiliğin bilimsel olarak incelenmesinde kullanılabilecek esasları ortaya koymaktadır. Belli örgütsel sistemler ve bu sistemlerin işleyişini belirleyen kültürel, inançsal norm ve değerler sosyal sistem yaklaşımı ahiliğin yapısını ve işleyişini anlamamızı sağlamaktadır. Yüzyıllar öncesinde ortaya çıkan ve çok uzun süre varlığını koruyan ahiliğin

yapısal ve ilişkisel esaslarını ortaya koyan değerlerin, inanç sistemlerinin ve kültürel özelliklerinin bilimsel ve objektif olarak açıklanması sosyal sistem yaklaşımı ile ele mümkün olmuştur.

Çalışma ile ahilik hakkında sınırlı sayılı olan ve temel esasları ortaya koyan şecerenamelere bir yenisi daha ilave edilmiştir. Tokat'ta yazılan şecerename diğer şecerenameler ile büyük benzerlik göstermekte, yeni çalışmalara kaynaklık etmektedir. Yapılacak yeni çalışmalar yeni kaynakların ortaya çıkmasına neden olabilecek, ahiliğin farklı boyutlarının bilimsel esaslar ile daha ileri düzeyde ortaya konmasına katkı sağlayabilecektir.

#### **Kaynakça**

- Amatori, F. ve Jones G. (2003), *Business History Around the World*, Cambridge University Press, New York.
- Bayram M. (1998), "Selçuklular Zamanında Tokat Yöresinde İlmî ve Fikrî Faaliyetler", *Türk Tarihinde ve Kültüründe Tokat Sempozyumu*, Gelişim Matbaası, Ankara.
- Çakır M. ve Danışman A. (2012), "Kuramsal Kuram", Sözen C. ve Basım N. (der) *Örgüt Kuramları*, Derleyen, Beta Yayın, İstanbul.
- Çalışkan Y., İkiz M. (1993), *Kültür, Sanat ve Medeniyetimizde Ahilik*, Ofset Repromat, Ankara.
- Demir, G. (2002), *Ombudsman Aranıyor*, Sade Ofset Ahilik Araştırma Yayınları, İstanbul.
- Gülberman A. ve Taştekin S. (1993), *Ahi Teşkilatının Türk Toplumunun Sosyal ve Ekonomik Yapısı Üzerindeki Etkileri*, Feryal Matbaası, Ankara.
- Güllülü S. (1977), *Sosyoloji Açısından Ahi Birlikleri*, Ötüken Yayınevi, İstanbul.
- İnalçık H. ve Quataert D. (19914), *An Economic and Social History of the Ottoman History Volume I 1300-1600*, Cambridge University Press, New York.
- Kaçar B. (2012), "Tokat ve Zile Yöresi Dericiliği", *Tarihi ve Kültürü ile Zile Sempozyumu Bildiriler*, (2012), Kanyılmaz Matbaacılık, İzmir.
- Köksal, M. (2005), *Ahilik Kültürünün Dünü ve Bugünü*, Melis Matbaası, Ankara.
- Köksal F. (2008), *Ahi Evran ve Ahilik*, Kırşehir Valiliği Yayınları, Kırşehir.
- Köksal F., Kurtoğlu O., Karaköse H. ve Şenödeyici Ö. (2008), *Kırşehir Müzesi'ndeki Ahilik Belgeleri Ahi Şecerenameleri, Beratlar Vakfiyeler, SFN Tanıtım Tasarım Yayıncılık*, Ankara.
- Öztürk N. (1986), "Selçuklu-Osmanlı Dönemi Ulaşım Sisteminde ve Ticaretinde Tokat'ın Yeri", *Türk Tarihinde ve Kültüründe Tokat Sempozyumu*, Gelişim Matbaası, Ankara.
- Parsons T. (1956), "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations—II", *Administrative Science Quarterly* Vol. 1, No. 2 (Sep., 1956), pp. 225-239
- Parsons T. (1961), "An Outline of the Social System," pp. 36-43, 44-7, 70-2 from Talcott Parsons, Edward A. Shils, Kaspar D. Naegle, and Jesse R. Pitts (eds.), *Theories of Society*, Simon & Schuster, The Free Press, New York.
- Parsons T. (2005), *The Social System*, Taylor & Francis Group, London
- Sepetçioğlu M. (1986), "Anadolu ve Rumeli Topraklarımızın Türkleşmesinde Bir Köprü", *Türk Tarihinde ve Kültüründe Tokat Sempozyumu*, Gelişim Matbaası, Ankara.
- Tokat Ahi Şecerenamesi, (1685), Altınordu Aile Arşivi, Tokat.
- Turan K. (1996), *Ahilikten Günümüz Mesleki ve Teknik Eğitimin Tarihi Gelişimi*, Eksen Matbaası, İstanbul.

## BİLİŞSEL FARKINDALIK İLE GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE MİZAÇ-KARAKTER ÖZELLİKLERİNİN ARACI ROLÜ

**Dr. Serdar Yener**

serdar\_yener@hotmail.com

**Yrd. Doç. Dr. Aykut ARSLAN**

aarslan@pirireis.edu.tr

**Dr. Özgür Demirtaş**

ozgurdemirtas@hvkk.tsk.tr

### ÖZET

Son yıllarda girişimci bireyleri girişimci olmayan bireylerden ayırt edebilecek kişilik, psikolojik ve biyolojik özellikler daha fazla araştırmaya konu olmaya başlamıştır (Rauch ve Frese, 2007; Shane, 2007). Bu bağlamda Türk alan yazınına katkıda bulunmak ve alanda fazla sayıda ele alınmamış değişkenlerden mizaç-karakter ve bilişsel farkındalık olgularının girişimcilik olgusunu ne derece etkilediğini araştırmak amacıyla yapılan mevcut çalışmada Konya'daki girişimciler (n=197) ile anket tekniği kullanılarak veriler elde edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde bilişsel farkındalığın girişimcilik üzerinde anlamlı düzeyde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve ilave olarak da mizacın bilişsel farkındalık ve girişimcilik ilişkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilişsel Farkındalık, Mizaç-Karakter, Girişimcilik, KOBİ.

### 1. Giriş

Bilişsel farkındalık bir doğu felsefesi olan Budizm'de yalın dikkat (Bare Attention) olgusunu temel alan, bireyin hali hazırda yaşadığı süreçte ve şartlarda etrafında olan biten ve kendisiyle ilgili olaylar hakkındaki farkındalığı olup, üst biliş yetkinliği olan bireyin kendi bilişi hakkındaki bilişi olarak tanımlanmaktadır (Kabat-Zinn, 1994). Kişiliğin doğuştan gelen bir takım özellikler ile şekillendiğini temel alan psiko-biyolojik kuramın öncülerinden Cloninger (1987, 1994), kişiliği karakter ve mizaç bileşenlerinden oluşmuş psiko-biyolojik bir model olarak sunmuştur. Modelde mizaç "bireyler arasında farklılık gösteren, hayatın ilk yıllarında görünüp kalan kısmında da göreceli olarak istikrar gösteren ve en azından bir dereceye kadar biyolojik etkilerle ortaya çıkan davranışsal veya duygusal özellik" olarak tanımlanmıştır (Cloninger, 1994:266). Karakter ise öğrenmeye ve öğrenme sonucu oluşan şematik bilgiye dayalı mizaç ve çevresel etkenlerin bileşimiyle oluşmaktadır.

Sosyo-ekonomik çevre ile birlikte girişimcinin kişilik özellikleri (içe dönük-dışa dönük, dengeli, tecrübeye açıklık vb.) ve girişimcilik özellikleri (Başarı ihtiyacı, risk alma eğilimi vb.) girişimcilik eğiliminde alt yapı oluşturduğu ifade edilmektedir (McClelland, 1961). Bu kapsamda mevcut çalışmada ilgili alan yazının altyapısı kapsamında ifade edilen değişkenlerden bilişsel farkındalığın girişimcilik üzerindeki etkisi ile bu ilişkide mizaç/karakter olgularının aracı rolü araştırılmıştır.

### 2. Kavramsal Çerçeve

#### 2.1. Bilişsel Farkındalık ve Girişimcilik

Bilişsel farkındalık olgusu psikoterapi çalışmalarında karar verme, duyguların dengelenmesi ve günlük yaşamın yorgunluğunu ve stresini azaltma amaçlı olarak kullanılmaktadır (Kabat ve Zinn, 1994; Hayegs ve Feldman, 2004). Langer (1989) bireyin bilişsel farkındalık temelli girişimsel faaliyetlerinin sürekli yeni alanların oluşturulması, yeni bilgiye açıklık, olaylara tek yönden bakış açısının yerine birçok yönden bakış açısının kazandırılması adlı 3 özelliği olduğunu iddia etmektedir.

Haynie vd. (2010) girişimci özelliklere sahip bireylerin girişim fırsatlarını barındıran bir ortamda girişim fırsatlarını seçerek geliştirmelerini sağlayan bir yüksek bir bilişsel farkındalığa sahip olduğunu söylemektedir.

Girişimciliği fırsatların fark edilmesi ve değerlendirilmesi olarak gören kuramlardan biri olan Kirzner'in Girişimsel Hazır Oluşluk (Entrepreneurial Alertness) kuramı, girişimcilik sürecini algısal ve tecrübe faktörlerini içine alan bir süreç olarak görmektedir. Kurama göre ekonominin sağlıklı bir şekilde işlemesi için, girişimcinin piyasada sorun oluşturan bir durumu fark ederek bunu fırsata



dönüştürebilmesi, kendisinin hazır bulunuşluğuna bağlıdır. Kirzner'in kuramından yola çıkarak Gaglio ve Katz (1986), "girişimcilerin ticari potansiyeli olan yeniliklere karşı farkındalık olgusunu arttıran kronik bir zihinsel modele" sahip olduklarını iddia etmektedir. Şema olarak adlandırdıkları bu zihinsel model, bireyin çevresindeki olayları özümsemesi ve onların nasıl meydana geldiğine ilişkin bilgi ve inanışlarına dayanmaktadır. Bu zihinsel şema genellikle bireyin içinde bulunduğu durumdan etkilenmeden bilinçdışı çalışan bir süreç olup artık rutin bir davranış halini almıştır. Bilişsel farkındalığı hazır oluşluk olgusundan ayırmak için birkaç ilave vurgu yapılmıştır. Bunlardan bir tanesi "fırsatları fark etme olgusu" kronik zihinsel sürecin bir parçası olup, bireylerin bu olguya sahip olabileceği ya da olmayabileceği ifade edilmiştir. Bu ise girişimci ve girişimci olmayan bireyleri birbirinden ayırmakta ve girişimci doğma ya da doğmama şeklinde ikili bir alternatif önermektedir. Bu kapsamda, bilişsel farkındalığın girişim fırsatını keşfetmeye yarayan bu zihinsel sürecin çalışmasına katkı sağladığını ifade etmek mümkün olacaktır (Corbett ve McMullen, 2006).

Ajzen (1991)'in planlı davranış modelinde girişimcinin girişimcilik fırsatlarını bilişsel olarak algılayarak girişim kararını vermesinde bilişsel farkındalık olgusunun bileşenleri olan özyeterlik algısı, normatif inanışları ve girişimcinin beklentisi rol oynamaktadır. Özyeterlik algısı kişinin geçmiş tecrübelerine ve yeteneklerine ilişkin algısıyla orantılı olarak oluşmaktadır. Yazar tarafından, bu üç faktöre sahip olan bireyin herhangi bir girişim fırsatını fark edip bilişsel süreçten geçirecek girişime çevireceği ifade edilmektedir. Bu nedenle, girişimcilik olgusunun bireylerin yeterliliklerinin farkında olmasını ve fırsatları durum-zaman boyutlarında değerlendirmeyi gerektirdiği için bilişsel farkındalık olgusunun girişimcilik olgusu üzerinde pozitif bir etkisinin olacağı düşünülmektedir. Bu çalışma modeli kapsamında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

**Hipotez 1** Bilişsel farkındalık girişimci kişiliği anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir.

## 2.2. Bilişsel Farkındalık ve Mizaç-Karakter İlişkisi

Bilişsel farkındalık olgusu bireyin yaşadığı zamanı amaçları doğrultusunda süzerek çevresinde gelişen çeldirici, kirliliğe yol açan bilgilerden etkilenmeden amaçları doğrultusunda önyargısız yeni bilgiye açıklık ve kabul durumunu, keşfetme davranışını ifade etmektedir (Bishop, 2004). Diğer yandan Cloninger (1994) dört mizaç boyutunu; yenilik arayışı, zarardan kaçınma, ödül bağımlılığı ve sebat etme (partial reinforcement, kısmi pekiştirme) olarak vurgulamıştır.

Bilişsel farkındalık olgusunun yeniliğe ve yeni tecrübelerle açıklığı körüklemesi yönüyle mizaç olgusunun yeniliğe açıklık özelliğini desteklediği söylenebilir. Büyüme ve gelişme esnasında çevresel faktörlerin genetik faktörlerle etkileşimiyle şekillenen üç karakter boyutu ise kendini yönetme, iş birliği yapma ve kendini aşma olarak adlandırılmaktadır (Cloninger, 1994). Kendini yönetme kişisel amaçları gerçekleştirmek için bireyin sorumluluk duyarak yetenek ve kabiliyetlerini buna yönelik geliştirmek için adım atması olup planlı davranışları gerektirmektedir. Kendini yönetme olgusuna sahip olan bireyler çevresiyle bütünleşmiş ve bilişsel farkındalığı yüksek olan bireyler olarak görülmektedir (Costa ve McCrae, 1992). İşbirliği yapma davranışı bireyin amaçları doğrultusunda planlı davranışlara sahip olmasının yanı sıra davranışlarında bencil olmamasını, hoşgörü, empati, yardımseverlik, şefkat duygularına sahip olarak birlikte hareket etme davranışını oluşturmaktadır. Zohar ve Marshall (2001) bilişsel farkındalık uygulamalarının organizasyon üyelerinin ortak düşünerek hareket etmesini sağladığını iddia etmektedir. Kendini aşma olgusu kişinin bütünleşme duygusuyla içinde bulunduğu çevre ile ortak aynı düzlemde hareket etmesi için kendini ikinci plana atmasını, takım ruhu oluşturmak için bireysellikten uzaklaşarak rasyonel materyalist olmayan bir düşünce tarzına sahip olmasını ifade etmektedir (Cloninger, 1994). Brown ve Ryan (2003) bu bağlamda bilişsel farkındalığın örgütte endişe, korku ve gerginliği azalttığını iddia ederek birlikte hareket eden organizasyon oluşumuna katkıda bulunduğunu iddia etmektedir. Bu kuramsal altyapıya göre çalışma modeli kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**Hipotez 2a** Bilişsel Farkındalık girişimcilerin mizacını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**Hipotez 2b** Bilişsel Farkındalık girişimcilerin karakterini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

## 2.3. Mizaç-Karakter ve Girişimcilik

Bolton ve Thompson (2000) mizaç olgusunu davranışlarımızın arkasındaki itici güç olarak görmektedir. Doğuştan gelen mizaç özelliklerimiz yaşam tecrübesi, eğitim ve öğrenimle birlikte yeteneklerimizi oluşturmaktadır. Girişimci kişiliğe sahip bir birey, mizacının da etkisiyle eğitim ve öğrenimini bu ihtiyaçlarına göre seçecek ve istekleri bu yolda şekillenecektir. Yani girişimci kişiliğin

biyolojik bileşeni olarak mizacın öne çıktığı ileri sürülebilir. Bireyi başarıya götüren olguların sadece fiziksel ve zihinsel yetenekleri değil, aynı zamanda karakter ve genlerinin de etkisi olduğu iddia edilmektedir. Mizaç bu bağlamda, girişimcinin ihtiyaç duyduğu motivasyon ve kararlılığı sağlayabilecektir. Ayrıca, mevcut çalışma modeli çerçevesinde mizacın, yetenek ve teknikle desteklendiğinde girişimci kişiliği ortaya çıkarabildiği; dolayısıyla yetenek ve teknikleri etkin kılacak unsurun da bilişsel farkındalık olduğu iddia edilmektedir. Bilişsel farkındalığın artması ile mizaç ve karakterin de belirleyiciliği artabilecektir.

Nandram ve Samson (2004) Cattell'in kişilik kuramını girişimcilik olgusu bağlamında inceleyerek mizaç özelliklerinin değişmez olduğunu, çevresel özellikler ve tecrübelerle bileşiminin kişiliği oluşturduğunu belirterek, kişilerin mizaç özelliklerinden davranışlarının kestirilebileceğini belirtmekte ve mizaç özelliğinin girişimciliğin her aşamasında girişimciliği açıklayan bir olgu olduğunu iddia etmektedir. Diğer yandan Cloninger (aktaran Tok ve Arkar, 2012) mizaç kavramını tanımlarken özellikle yeniliğe verilen yanıtlarda ortaya çıkabilecek farklılıklara işaret etmektedir. Mizaç açısından yenilik arayışı, "sık araştırmacı aktivite, içgüdüsel karar verme, ödül alma olasılığı belirlediğinde aşırılık ve taşkınlık, kolay sinirlenme ve engellenmeden aktif kaçınma gibi davranışların başlamasındaki kalıtsal bir eğilimdir" (Tok ve Arkar, 2012:263). Girişimci kişilik faktörlerinden belki de en önemlisi olan yenilikçilik bu bağlamda mizaç ile bire-bir örtüşmektedir. Zaten yukarıda da ifade edildiği üzere, yenilikçilik ve yeniliğe açık olma halleri ile bilişsel farkındalık ve mizaç arasında da ilişkiler mevcuttur.

Karakterin yaşa bağlı olduğu ve yaş ilerledikçe geliştiği düşünülmekte; kendilik kavramları hakkında içgörü öğrenmesi ile şekillenebilmektedir (Tok ve Arkar, 2012). Bu öğrenme kendimiz, diğer insanlar ve nesneler ile ilgili öğrendiklerimizin oluşturduğu hedefler ve değerlerdeki bireysel farklılıklarla açıklanabilir. Bu farklılıklar büyük ölçüde üç alt faktörün de farklılaşmasına bağlıdır. Bunlardan biri otonom kişilik (kendini yönetme), bir diğeri toplumun entegre bir parçası (iş birliği yapma) olma ve üçüncüsü de evrenin bütünlüğe bir parçası (kendini aşma) olarak tanımlanabilir (Tok ve Arkar, 2012). Girişimci kişilik ve karakter bağlantısı da bu açıdan benzer olarak değerlendirilebilir. Özellikle otonom kişilik (Albert ve Couture, 2013; Lumpkin vd., 2009) ve işbirliği yapma (Kisvalfi, 2002) girişimcilerin belirgin özelliklerinden birini oluşturmaktadır. Buna göre çalışma modeli kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**Hipotez 3a** Bilişsel farkındalığın girişimci kişilik üzerindeki etkisinde mizaç aracı role sahiptir.

**Hipotez 3b** Bilişsel farkındalığın girişimci kişilik üzerindeki etkisinde karakter aracı role sahiptir.

### 3. Yöntem

Araştırmanın hedef kitleleri Konya ilinde faaliyet gösteren ve kendi girişimini kurmuş olan KOBİ'lerden oluşmaktadır. Verilerin analizinde SPSS 22 istatistik paketi ile Hayes (2013) tarafından geliştirilen PROCESS adındaki bir makro kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizine geçmeden önce tüm ölçeklere ait veriler Mahalanobis D2 yöntemi ile uç değerlerden ayıklanmıştır. Daha sonra "Varimax" eksen döndürmesi tekniği kullanılarak faktör analizi sonucu verinin analize uygun olup olmadığına bakılmıştır. Tüm hesaplamalar 197 olan örneklem büyüklüğü üzerinden %95 güven aralığında bootstrap yöntemi ile oluşturulan 5000'lik örneklem için yapılmıştır. Aracı değişkenli model sınamalarında yaygın olarak kullanılan Baron ve Kenny (1986)'nin 4 aşamalı regresyon yöntemi uygulanmıştır.

#### 3.1. Örneklem

Konya ilinin farklı sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin sahipleri (n=197) çalışma evrenini oluşturmaktadır. Anketlere cevap veren girişimcilerden en çok katılımın 34-41 (%34) yaş arasında olduğu gözlenmiştir. Sektör bazında incelendiğinde ise en yoğun tekerlekli araç onarımı grubundan katılımın olduğu ve faaliyet yılı açısından değerlendirildiğinde de 0-5 (%29,4) ile 11-15 (%29,9) grubunun yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Katılımcıların yalnızca 4'ü (%2) kadın, geri kalanı (%98) erkeklerden oluşmaktadır. Son olarak da 3 katılımcı (%1,5) mevcut işlerini ailelerinden devir aldıklarını beyan ederken, 194'ü (%98,5) ise işlerini kendilerinin kurduklarını ifade etmişlerdir.

#### 3.2. Ölçme Araçları

Çalışmada, Bilişsel Farkındalık düzeyini belirlemek için Freiburg Bilişsel Farkındalık Ölçeği (FBFÖ) (Walach vd., 2006), mizaç ve karakter ölçümü için Adan vd. (2009) tarafından orijinalinden

revize edilen 56 soruluk kısa form ile Bozkurt ve Erdurur (2013) tarafından Türkçe 'ye uyarlanmış olan Girişimci Kişilik Ölçeği ve demografik bilgilerden oluşan bir form kullanılmıştır.

#### 4. Bulgular ve Yorum

Ölçme araçlarına yönelik yapılan test sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur. KMO ve Bartlett testi sonucu örneklem uygunluğunun tüm ölçme araçları için uygun olduğu gözlenmiştir. Analiz esnasında faktör yükleri %40'ın altında olan veya birden fazla faktör altında toplanan maddeler de çıkartılarak, özdeğeri 1'in üzerinde olan faktörler analize tabi tutulmuş olup tabloda her bir ölçeğin kaç tane faktörü olduğu da ayrıca gösterilmiştir. Ölçeklerin genel güvenilirlik katsayıları da tabloda sunulmuş olup tüm ölçekler için sonuçların anlamlı ve uygun olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 1: Araştırma Ölçeklerine İlişkin Analiz Sonuçları

| Ölçme Araçları Analiz Sonuçları                                       |                     |                     |                      |                      |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Yapılan Test                                                          | Mizaç Ölçeği        | Karakter Ölçeği     | Bilişsel Farkındalık | Girişimcilik Eğilimi |
| KMO ve Bartlett Uygunluk Testi                                        | ,904(p < .001)      | ,904 (p < .001)     | ,828 (p < .001)      | ,901 (p < .001)      |
| Faktör Yüklerine Göre Faktör Sayısı ve Toplam Varyansı Açıklama Oranı | 4 Faktör<br>% 55,99 | 3 Faktör<br>% 49,11 | 5 Faktör<br>% 54,25  | 5 Faktör<br>% 54,77  |
| Güvenirlik Sonuçları                                                  | $\alpha=0,86$       | $\alpha=0,91$       | $\alpha=0,81$        | $\alpha=0,91$        |

Değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını öğrenebilmek için Pearson korelasyon katsayılarına bakılmış ve sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur. Tablo 2'de yer alan sonuçlara göre bağımlı değişken olan Girişimci Özellik ve Bilişsel Farkındalık arasında güçlü ve olumlu bir ilişkinin olduğu,  $r(197) = ,73$ ;  $p < ,001$ ; aynı şekilde Girişimci Özellik ve Mizaç arasında da güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu,  $r(197) = ,76$ ;  $p < ,001$ ; ve son olarak, her ne kadar Girişimci Özellik ve Karakter arasında da olumlu yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu,  $r(197) = ,15$ ;  $p < ,05$  gözlenirse de diğerlerine kıyasla bahse konu ilişkinin düşük seviyelerde olduğu bulunmuştur.

Tablo 2: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Ve Korelasyon Değerleri

| n=197     | Ortalama | SS   | 1     | 2     | 3     |
|-----------|----------|------|-------|-------|-------|
| 1-Girişim | 3,55     | 0,45 | 1     |       |       |
| 2-Biliş   | 3,88     | 0,70 | ,73** | 1     |       |
| 3-Mizaç   | 3,39     | 0,38 | ,76** | ,75** | 1     |
| 4-Karak   | 2,93     | 0,19 | ,15*  | ,11   | ,29** |

Hipotezlerin sınanması için uygulanan Baron ve Kenny (1986) regresyon analizinin ilk aşamasında (c yolu veya toplam etki) bağımsız değişkenin (X-Bilişsel farkındalık) bağımlı değişken (Y-Girişimcilik) üzerindeki etkisi incelenmiş ve anlamlı bir sonuca ulaşılmıştır ( $\beta = ,464$ ;  $p < ,001$ ). Bilişsel farkındalık bir birim arttırıldığında girişimci kişilerin girişimcilik eğilimleri ,46 birim artmakta olduğu gözlenmiştir. İkinci aşamanın birinci yolunda ise ( $a_1$ ) bağımsız değişkenin (X-Bilişsel farkındalık) birinci aracı değişken ( $M_1$ -Mizaç) üzerindeki etkisine bakılmış ve sonuçta pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edilmiştir ( $\beta = ,407$ ;  $p < ,001$ ). Buna göre girişimci kişilerin bilişsel farkındalıklarındaki 1 birimlik artış mizaçlarında ,41 birimlik değişikliğe yol açtığı görülmüştür.

Diğer aracı değişken olan karakter üzerinde ( $M_2$ -Karakter) bağımsız değişkenin (X-Bilişsel farkındalık) etkisi sınanmış ( $a_2$ ), ancak anlamlı bir sonuç bulunamamıştır ( $\beta = ,030$ ;  $p > ,001$ ). Ardından üçüncü aşamanın ilk yolunda ( $b_1$ ), birinci aracı değişkenin ( $b_1$ ) bağımlı değişken (Y-Girişimcilik) üzerindeki etkisi incelenmiş ve yine pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edilmiş olup ( $\beta = ,594$ ;  $p < ,001$ ), girişimci kişilerin mizaçlarındaki 1 birimlik değişikliğin girişimcilik eğilimlerinde ,59 birim kadar bir artışa yol açtığı bulunmuştur.. İkinci aracı değişkenin ( $b_2$ ) de bağımlı değişkeni (Y-Girişimcilik) etkileyip etkilemediği incelenmiş ve negatif yönde ancak istatistiksel olarak anlamsız bir sonuç bulunmuştur ( $\beta = -,078$ ;  $p > ,001$ ). Dördüncü ve son aşamada ( $c'$  yolu veya doğrudan etki), bağımlı ve bağımsız değişkenler arası doğrudan etkinin olup olmadığı araştırılmış ve buna göre pozitif yönde ve anlamlı bir etkinin olduğu görülmüş ( $\beta = ,225$ ;  $p < ,001$ ) olup, bilişsel farkındalıklardaki bir birimlik artışın girişimci kişilik özelliklerini yaklaşık ,23 birim oranında etkilediği gözlenmiştir.

Tablo 3'de verilen ilk regresyon modeline ilişkin ( $a_1$  yolu)  $R^2 = ,562$ ;  $F_{1, 195} = 250,680$ ;  $p < ,001$ 'dir. İkinci modelde ise ( $a_2$  yolu)  $R^2 = ,012$ ;  $F_{1, 195} = 2,401$ ,  $p > ,001$ 'dir. Üçüncü ve son modelde ( $b_1$ - $b_2$  ve  $c'$  yolu)  $R^2 = ,634$ ;  $F_{3, 193} = 111,292$ ,  $p < ,001$ 'dir. Bu kapsamda ilk modelde, aracı değişkendeki

(Mizaç) ortaya çıkan değişimlerin %56'sının, bağımsız değişken olan Bilişsel Farkındalık tarafından açıklanabileceğini göstermektedir. İkinci modele göre ise aracı değişkende (Karakter) ortaya çıkan değişimlerin % 1'i açıklansa da bu istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Son modelde iki aracı değişkenin, bağımsız değişken ile Girişimcilik özelliklerinde meydana gelen değişimlerin %63'ünü anlamlı olarak açıkladığını ifade etmek mümkündür.

Tablo 3: Aracılık Testi Sonuçları

| Öncül                   | Katsayı  | M <sub>1</sub> (Mizaç) |      |        | Katsayı  | M <sub>2</sub> (Karakter) |      |        | Katsayı   | Y (Girişim)            |      |        |
|-------------------------|----------|------------------------|------|--------|----------|---------------------------|------|--------|-----------|------------------------|------|--------|
|                         |          | SH                     | p    |        |          | SH                        | p    |        |           | SH                     | p    |        |
| X (Biliş)               | $a_1$    | ,407                   | ,026 | ,000** | $a_2$    | ,030                      | ,019 | ,123   | $c'$      | ,225                   | ,043 | ,000** |
| M <sub>1</sub> (Mizaç)  | -        | -                      | -    | -      | -        | -                         | -    | -      | $b_1$     | ,594                   | ,082 | ,000** |
| M <sub>2</sub> (Karak.) | -        | -                      | -    | -      | -        | -                         | -    | -      | $b_2$     | -,078                  | ,108 | ,473   |
| Sabit                   | $i_{M1}$ | 1,816                  | ,101 | ,000** | $i_{M2}$ | 2,811                     | ,077 | ,000** | $i_Y$     | ,891                   | ,313 | ,000*  |
|                         |          | $R^2 = ,562$           |      |        |          | $R^2 = ,012$              |      |        |           | $R^2 = ,634$           |      |        |
|                         | F(1,195) | 250,680; $p < ,000$ ** |      |        | F(1,195) | 2,401; $p > ,01$          |      |        | F(3,193)= | 111,292; $p < ,000$ ** |      |        |

\*\*  $p < ,001$ , \*  $p < ,01$  N=197, Güven Aralığı %95, Bootstrap Yeniden Örneklem Büyüklüğü 5000, Toplam Etki ( $c$ ) = ,464,  $R^2 = ,528$ ;  $F_{1,195} = 218,371$ ;  $p < ,001$

Aracı değişkenlik etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının sınanması amacıyla önerilen (Sobel, 1982) Sobel Testi de yapılmıştır. Sobel testinde öğrenilmek istenen aracılık etkisi miktarının ( $c-c' = ,464 - ,225 = ,239$ ) anlamlılığıdır. Bu çıkan farkın  $z$  değeri anlamlı ise aracı değişkenden söz edilebilir. Sonuç olarak ilk aracı değişken olan mizacın toplam -dolaylı etkisi arasındaki değişimin ( $z = 6.60$ ,  $p < ,001$ ) anlamlı olduğu değerlendirilmektedir. Modele göre sadece mizaç değişkenin kısmi aracılık etkisi söz konusudur.

Bu sonuçlara göre kurulan hipotezlerin kabul edilip edilmediğini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür;

Hipotez 1, ( $\beta = ,464$ ;  $p < ,001$ ); Hipotez 2a ( $\beta = ,407$ ;  $p < ,001$ ) ve Hipotez 3a ( $\beta = ,225$ ;  $p < ,001$ ) desteklenmekle birlikte, Hipotez 2b ( $\beta = ,019$ ;  $p > ,001$ ) ve Hipotez 3b ( $\beta = ,019$ ;  $p > ,001$ ) doğrulanmamıştır.

##### 5. Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre mevcut çalışmamızda bilişsel farkındalığın girişimcilik ve mizaç üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahip olduğu, ilave olarak da mizacın bilişsel farkındalık ve girişimcilik ilişkisinde aracı role sahip olduğu gözlenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, aracılık etkisinin olduğunu ileri sürdüğümüz iki kavramdan biri olan mizaç faktörünün diğer olgularla anlamlı ilişkisinin olması, ancak karakter kavramının burada bir etkisinin bulunamaması, katılımcıların anketlere baştan savma değil de bilinçli ve seçici bir şekilde cevap verdiğinin bir göstergesi olarak yorumlamak mümkündür.

Araştırmada kalıtım ve tecrübenin bileşimi olan karakter olgusunun girişimcilik ve bilişsel farkındalıkla anlamlı ilişkisinin olmaması girişimcilik özelliğinin doğuştan geldiğini düşündürmesine rağmen bilişsel farkındalık kavramının girişimci kişiliği etkilemesi insanların girişimcilik özelliklerine daha sonra da sahip olabilecekleri konusunda bir fikir verdiği ileri sürülebilir. Çünkü bilişsel farkındalık olgusu öğrenilebilir temalar içermekte (Kabatt-Zinn, 1994) olup birçok çalışmada girişimciliği desteklediği gözlemlenmiştir (Langer, 1989). Girişimcilik konusunda geçmişte bir gerek olarak görülen tecrübe faktörü (Sarasvathy, 2004) bilişsel farkındalık uygulamalarıyla girişimcinin önündeki engel olmaktan çıkabilir. Bundan dolayı bilişsel farkındalık olgusunun toplumda psikoterapi olarak uygulamalarının yanında Türk alan yazınında araştırma konusu olarak girişimcilik ve liderlik konularıyla birlikte incelenmesi konunun farklı boyutlardan irdelenme olanağı sağlayabilecektir. İlave olarak, girişimcilik eğitim ve kurslarında da bu bağlamda bilişsel farkındalık ile ilgili temaların katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmanın özellikle Türk yazınında bir boşluk olduğu değerlendirilen bilişsel farkındalık, mizaç-karakter ve girişimcilik ilişkilerine ilave bir katkı sağlaması önemli üstünlükleri arasındadır. Ancak, sonuçların sadece Konya iline ait bir örneklem grubunda test edilmesi ve yazında önerildiği gibi verilerin farklı zaman dilimlerinde toplanmasına rağmen, araştırmanın kesitsel yapısı değerlendirmelerin genelleştirilmesi adına birer kısıt oluşturmaktadır. Ayrıca, farklı kişilik özellikleri

(denglilik, içe-dönük dışa dönük olma, farkındalık, tecrübeye açıklık, uyumluluk vb.) eklenerek de çalışma modelinin zenginleştirilebileceği önerilmektedir.

#### Kaynakça

- Adan, J. M. Serra-Grabulosa, H. ve Caci, V. Natale (2009), "A Reduced Temperament and Character Inventory (TCI-56)". *Personality and Individual Differences*, 46, pp. 687-692.
- Ajzen, I. (1991), "The Theory of Planned Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp.179-211.
- Albert, M. N. ve Couture, M. M. (2013), "The Support to an Entrepreneur: From Autonomy to Dependence", *SAGE Open*, 3(2), pp 1-9.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), "The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp.1173-1182.
- Bishop, S. R. (2004), "Mindfulness: A Proposed Operational Definition. *Clinical Psychology*", *Science and Practice*, 11(3), pp.230-241.
- Bozkurt, Ö. ve Erdurur, K. (2013). "Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimindeki Etkisi", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), pp.57-78.
- Bolton, W. K. ve Thompson J. L. (2000). *Entrepreneurs, Talent, Temperament, Technique*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Brown, K. W. ve Ryan, R. M. (2003). "The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-being", *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, pp.822-848.
- Cloninger, C. R. (1987), "A Systematic Method for Clinical Description and Classification of Personality Variants", *Arch. Gen. Psychiatry*, 44(6), pp.573-631
- Cloninger, C. R. (1994), "Temperament and Personality", *Current Opinion in Neurobiology*, 4, pp.266-273.
- Corbett, A. C., ve J. S. McMullen (2007), "Perceiving and Shaping New Venture Opportunities through Mindful Practice. A. Zacharakis and S. Spinelli (der.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth*, Volume 2, Process. Westport, CT: Praeger Perspectives, 48.
- Costa, P. T. Jr., ve McCrae, R. R. (1992), *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI)*, Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Gaglio, C. M., ve Katz, J. A. (1986), "The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness", *Small Business Economics*, 16(2), pp.95-111.
- Hayegs, A. M. ve Feldman, G. (2004), "Clarifying the Construct of Mindfulness in the Context of Emotion Regulation and the Process of Change in Therapy", *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11,(3), pp. 255-262.
- Hayes, A. F. (2013), *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*, New York, NY: Guilford Press.
- Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E. ve Earley, P. C. (2010), "A Situated Metacognitive Model of the Entrepreneurial Mindset", *Journal of Business Venturing*, 25, pp.217-229.
- Kabat-Zinn, J. (1994), *Mindfulness Meditation in Everyday Life*, New York, Hyperion Books.
- Kisfalvi, V. (2002), "The Entrepreneur's Character, Life Issues, and Strategy Making: a Field Study", *Journal of Business Venturing*, 17, pp.489-518.
- Langer, E. J. (1989), *Mindfulness*, Reading, MA: Addison Wesley.
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C. ve Schneider, D. R. (2009), "Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), pp.47-69.
- McClelland, D. C. (1961), *The Achieving Society*, New York: Van Nostrand-Rheinhold.
- Nandram, S. ve Samsom, K. (2004), *Entrepreneurial Behavior*, NRG Working Paper Series.
- Rauch, A. ve Frese, M. (2007), "Let's Put the Person Back into Entrepreneurship Research", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (4), pp.353-385.
- Sarasvathy, S. D. (2004), "The Questions We Ask and the Questions We Care About: Reformulating Some Problems in Entrepreneurship Research", *Journal of Business Venturing*, 19(5), pp.707-717
- Shane, S. (2007), *A General Theory of Entrepreneurship*, Nexus Edward Elgar Publishing, UK.
- Sobel, M. E. (1982), "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models". S. Leinhardt (der.), *Sociological Methodology*, pp. 290-312.
- Tok, E. S. ve Arkar, H. (2012), "Psikobiyolojik Kişilik Modeli ile Beş Faktör Kişilik Kuramının Türk örnekleminde Karşılaştırılması", *Anatolian Journal of Psychiatry*, 13, pp.262-269.
- Walach, H., Buchheld, N., Buittenmuller, V., Kleinknecht, N., ve Schmidt, S. (2006), "The Freiburg Mindfulness Inventory (FMI)", *Personality and Individual Differences*, 40, pp.1543-1555.
- Zohar, D. ve Marshall, I. (2001), *Spiritual Intelligence*, Bloomsbury Publishing, London.

## BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİNE GÖRE GİRİŞİMCİLER VE MEMURLARIN KİŞİLİK FARKLILIKLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

**Arş. Gör. Alp Eren KAYASANDIK**

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, alperen.kayasandik@omu.edu.tr

**Arş. Gör. Resul GÜLEÇ**

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, resul.gulec@omu.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Aysun ÇETİN**

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, aysun@cetin.omu.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışmada, memurlar ve girişimcilerin, geçerliliği ispatlanmış Beş Faktör Modeline göre kişiliklerinin farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla, Samsun'daki girişimci ve memurdan oluşan toplam 222 kişiden elde edilen verilerle nicel bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın bulgularına göre, Beş Faktör Modelinin alt boyutlarına göre grupta anlamlı olarak yorumlanabilir bir veri bulunamamıştır. Ancak farklılaşmaların demografik olarak ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Bulgular baba mesleği memur olanların memur; baba mesleği girişimci olanlarınsa girişimci olduğunu, uyumluluk boyutunda bayanların daha uyumlu bir kişilik gösterdiğine, il merkezinde büyüyenlerin köy ve kasabada büyüyenlere oranlara dışa dönüklük özelliklerinin daha yüksek olduğunu, yüksek lisans/doktora eğitim düzeyine sahip kişilerin lise ve daha önceki eğitim kurumlarından mezun kişilere oranla deneyime açıklık özelliklerinin daha yüksek olduğunu ve anne mesleği memuriyet olan katılımcıların anne mesleği ev hanımı olanlara göre deneyime açıklıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Beş Faktör Kişilik Modeli, Memurlar, Girişimciler

### 1. Giriş

Duygu, düşünce ve davranış kalıplarımızı şekillendiren en büyük etmen olan kişilik, her birey için ayrı ayrı tanımlanabilir. Kişilik kavramının sınırlarının bu denli geniş ve göreceli olması pek çok bilimin ilgi alanına girmiş ve kişiliği sınıflandırmak ve ölçmek için yoğun gayret gösterilmiştir. Kişilik, bireyin pek çok davranışını etkilediği gibi meslek seçimlerinde de etkili olabilecek bir değişkendir. Yazında, çeşitli çalışmalarda girişimcilik niyetine etki eden faktörler olarak kişilik önemli bir yer tutmaktadır (Costa vd., 1984; Gottfredson vd., 1993). Birey için oldukça önemli olan kişiliğin, toplum ve ülke ekonomisinin merkezindeki iki meslek grubu olan, memurlar ve girişimciler arasında ne gibi özellikleri yansıttığı ve hangi yönleriyle ayrıştığı ise henüz tartışılmamış bir olgudur. Bu sorundan yola çıkarak memurlar ve girişimcilerin, geçerliliği ispatlanmış Beş Faktör Modeline göre değerlendirmesini yapmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Girişimcilik alanında yapılan araştırmalar "Neden bazı insanlar yeni fırsatları görme ya da yaratma yeteneğine sahipken; diğerlerinin bu tür bir özelliği yoktur?", "Neden bazı kişiler iş fikirlerini ya da hayallerini gerçek bir işletmeye dönüştürürken; diğerleri bunu başaramaz?" şeklinde örneklendirilebilecek bazı sorulara cevap aramıştır (Baron, 1998: 275). Bu çalışmada ise, "neden bazı insanlar girişimci olmak isterken; bazıları da memur olmayı istemektedirler?" ve "memur veya girişimci olmayı istemenin kişilik özellikleriyle ilgisi var mıdır?" sorularına cevap aranmıştır.

### 2. Kavramsal Çerçeve

#### 2.1. Kişilik

Kişiliğin pek çok tanımı bulunmakla birlikte bu tanımlar filozofiden sosyolojiye teolojiden hukuka ve psikolojiye kadar çok çeşitli alanlarda çeşitli anlamlara gelmektedir. Hogan (1991) kişiliğin iki boyutu olduğunu ve ortadaki kavram karmaşasının bu ayrımın yapılamamasından kaynaklandığını savunur. Bu anlamların ilki bir kişinin sosyal itibarı ve tanınırlığı anlamındaki diğerleri tarafından nasıl algılandığı olgusudur. Bu algı izleyicilerin perspektifini yansıtır, umumdır ve doğrulanabilir. İkincisi ise bir kişinin neden o veya bu şekilde davrandığını açıklamayan yapılar, dinamikler, süreçler ve

eğilimleri ifade eder. Kişiliğin bu yönü bireye özeldir. McCrae ve Costa (1989) kişiliği, farklı durumlardaki davranışları anlamaya yarayan duygusal, kişiler arası, deneyimsel, tutumsal ve güdüsel biçimler olarak tanımlamaktadır. Funder (2001) ise bireyin karakteristik düşünce, duygu ve davranış kalıpları ve bu kalıpların altındaki –gizli veya açık- psikolojik mekanizmalar bütünü olarak ifade etmiştir. Özetle, kişilik özelliği zamanla değişmeyen, bir kişinin davranışlarının sebebinin açıklayan ve doğası gereği psikolojik olan bir kavramdır. Ayrıca kim olduğumuzu ve duygusal, davranışsal ve zihinsel tarzımızı yansıtır. (Mount and Barrick, 2005:449)

Kişilik genetik, yaşanan çevre, sosyal çevre ve coğrafya gibi pek çok değişkenin etkisindedir. Kişiliğin ne olduğu hakkında kabul edilen genel bir tanım olmadığı gibi, değişik kapsamda kişilik özelliklerini ölçmek için yüzlerce kişilik ölçeği bulunmaktadır.

## 2.2. Beş Faktör Kişilik Modeli

Bilimsel araçlarla kişilik analizi yapma gayreti çok eski bir kavram değildir. Farklı çıkış noktaları ve bakış açıları ile pek çok model ortaya konmuştur. Kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla geliştirilen pek çok geçerli kişilik envanteri ya beş faktör boyutlarını ölçmekte ya da beş faktör boyutlarıyla yüksek düzeyde ilişkili çıkmaktadır (Selengil, 2004'ten aktaran Yelboğa, 2006). Goldberg (1981), sözlükteki sıfatlara dayalı olarak yaptığı çalışmada beş güçlü faktörün ortaya çıktığını belirtmiş ve birçok kişilik kavramının bu beş faktör çerçevesinde kuramsal olarak organize edilebileceğini ileri sürmüştür. Bugüne kadar geliştirilen kişilik özellikleri modelleri içerisinde beş faktör modelinin bu kadar geniş çapta kabul görmesinin temel sebebi, bu modelin insan kişiliğini tanımlamakta geçerli ve güvenilir olduğunun bilimsel olarak kanıtlanmış olmasıdır (Hough ve Ones, 2001'den aktaran Öcal ve Fidanboy, 2013:168).

Beş faktör kişilik modeli; dışadönüklük, açıklık, duygusal denge, uyumluluk ve sorumluluk boyutlarıyla tanımlanır. Bu boyutları betimleyen Türkçe'deki tipik davranışsal sıfatlar şöyledir. Dışadönüklük: (Extraversion): Dışadönük kişiler cana yakın, enerjik, neşeli, iyimser, heyecan arayan, girişken, topluluk içine girmeyi seven, olumlu, kendine güvenen, sosyal, insan odaklı, iletişim kurarken sıkıntı yaşamayan bir yapıya sahip olan kişilerdir. Açıklık (Openness): Deneyime açıklık olarak da ifade edilen bu boyut yaratıcı, meraklı, entelektüel, maceracı, zeki, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı, kendilerini yenileme, yetenek ve becerilerini geliştirme eğiliminde olan kişileri ifade eder. Duygusal denge (Emotional Stability-Neuroticism): Nevrotiklik olarak da adlandırılan bu boyut bireyin strese karşı koyabilme yeteneği olarak da ifade edilebilir. Duygusal dengesi yüksek olan kişiler sakin, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslı, güven vericidirler. Duygusal dengesi düşük yani nevrotik kişiler ise yetersiz, güvensiz, endişeli, gergin, çekingen, kendine güvenmeyen kişilerdir. McCrae ve Costa (1995) duygusal dengesizliğin temelinde kaygı, öfke, kızgınlık, karamsarlık, depresyon ve hassaslık gibi sıfatların bulunduğu işaret etmiştir. Uyumluluk (Agreeableness): Başkalarıyla uyumlu ve geçimli kişiler empatik, alçak gönüllü, sıcakkanlı, çevresine karşı saygılı ve anlayışlı, yardımsever, merhametli, fedakar, arkadaş canlısı, kolay aldanan, dürüst, iş birliğine inanan, samimi, anlayışlıdır. Sorumluluk (Conscientiousness): Sorumluluk duygusu yüksek kişiler öz disipline ve başarıma duygusuna sahip, amaca yönelik dürtülerini iyi kontrol edebilen, sistemli, azimli, başarıma yönelimli, hırslı, kararlı, güvenilir, dakik, iradeli ve titiz iken düşük sorumluluk duygusuna sahip bireyler ise plansız, erteleyen, dikkatsiz, düzensiz, sorumsuz özellikler gösterirler (Costa vd., 1986, Somer ve Goldberg, 1999, McShane ve Von Glinow, 2005).

Beş Faktör Modeli ve girişimcilik ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle girişimcilik niyeti, takım performansı, iş performansı ve girişimin yaşam süresi gibi konuları ele almakta ve yazında doğrudan ilişki kurularak farklı grupların özelliklerinin nasıl farklılaştığına rastlanılmamaktadır. Neubert (2004), sorumluluk ve uyumluluk boyutunun üretkenlikle pozitif ilişkili olduğunu ve duygusal dengesizlik ve uyumluluğun liderlik yetenekleri ile olumsuz ilişkili olduğunu, Barrick ve Mount(1993), Hurtz ve Donovan (2000), Barrick (vd. 2001) düşük yönetim performansı ile düşük sorumluluk özelliğinin ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

## 2.3. Beş Faktör Kişilik Modeli ve Girişimciler

Hisrich ve Peters(2002)'e göre girişimcilik; ekonomik, psikolojik ve sosyal riskler üstlenmeyi göze alıp zaman ve gayret harcayarak farklı bir değer yaratma sürecidir. Bu süreç sonunda kişisel

doyumuna ulaşılır. Başka bir ifade ile yeni ve bilinmeyen bilginin yaratılması sürecidir (Demirel ve Tikici, 2004:51). Bir kısım araştırmacılar girişimciliğin bir eylem olmaktan öte bir düşünce biçimi ve yaşam tarzı olduğunu da belirterek girişimciliğin bir iş ya da uğraş olmanın ötesinde bir hayat tarzı ve bakış açısı olduğunu ifade etmektedirler. Bu bağlamda girişimci, bir ihtiyacı teşhis ederek, iş fikrine ve fırsata dönüştüren ve gerekli riskleri üstlenerek ticari işletme kuran kişi olarak tanımlanmaktadır (Karahan ve Ulusoy, 2010:368).

Bu noktada, girişimciliğin bir kişilik özelliği mi; yoksa içinde bulunulan sosyo-ekonomik şartların bir sonucu olarak mı ortaya çıktığı sorusu gündeme gelmektedir. Girişimciliği bir kişilik özelliği olarak ele alan görüşe göre, girişimcilik bir takım özelliklerin bileşimidir. Kişilik kavramı düşünüldüğünde girişimcilerin diğer insanlardan farklı olduklarının anlaşılması aşıkardır. Bu özelliklerin hepsi bir girişimcinin kişiliğinde baskın olmayabilir başka bir ifadeyle her özelliğin girişimci kişiliğin oluşmasına etkisi farklı ağırlıktadır. Bu özellikleri doğrultusunda idealleri olan ve enerjileri yüksek, zorlukları aşmaya yatkın, bağımsızlık ihtiyaçları yüksek, fırsatları değerlendirebilen, risk alabilen, pozitif düşünen, iyimser, vizyon sahibi yaratıcı, kendine güvenen insanlardır. (Emre, 2007) Genel olarak değerlendirildiğinde çevresini diğerlerinden daha farklı izleyerek risk alan, mevcut ve muhtemel fırsatları işlemeye yönelik bilince sahip, başarıya ulaşmayı güçlü şekilde arzulayan insanlar girişimcidir denilebilir. Ayrıca girişimciler dışa dönük, sorumluluk sahibi ve deneyim açık olma konusunda ortalamanın üstünde skorlar göstermektedir (Antoncic, 2015:819-820). Girişimciliği kişilik özellikleriyle açıklamaya çalışan bu bakış açısı, aynı sosyo-kültürel ortamda yetişmelerine rağmen, neden bazı bireylerin diğerlerine oranla daha fazla girişimci aktiviteye sahip oldukları da açıklamaktadır.

#### 2.4. Beş Faktör Kişilik Modeli ve Memurlar

Ülkelerin demokratik düzeylerine bağlı olmaksızın her ülkede kanun koyucu kendi tarihi, kültürel, siyasî ve ekonomik gereklerini dikkate alarak memurları da içeren kamu personel rejimini belirlemektedir. Bu nedenle de her yer ve zamanda kabul edilen genel ve ortak bir memur tanımı yapmak mümkün olmamaktadır. Ancak Türk yasalarında memurların ortak özelliklerine baktığımızda memurların; sürekli istihdamı, her memurun bir kadro derecesinin bulunması, bu kadro derecesine göre aylık ücret alması, işin gerektirdiği liyakat özelliklerine göre atanması ve hiyerarşik olarak merkezden yönetilmesi kriterlerine göre yönetildiklerini görebiliriz(Sancaktar, 2013:1-14).

Kamu kurumlarının özel sektöre göre daha bürokratik olmakla birlikte daha az teşvik ve rekabet gerektirmesi ve fazla sonuç odaklı olmamasından dolayı tercih ettiği çalışan profillerinin de farklı olabilecekleri varsayılabilir. Böylelikle kamu kurumlarına kabul edilecek adayların fazla yetenekli ve aktif kişiler olması da gerekmeyecektir. Bu kurumlarda daha az işe karşılık daha çok çalışanın bulunması da bu iddiaları doğrular niteliktedir(Papalexandris ve Bourantas, 1999:861).

Akın'a(2003:32) göre girişimci ve bürokrat zihniyeti, içinde bulundukları çevre sebebiyle önemli ölçüde farklılık gösterir. Girişimcilerin karlı işler peşinden koşarken, coşkulu bir keşif ve yenilikçilik faaliyetleri sergiledikleri gözlenir. Bu nedenle girişimciler için en uygun ortamlar iktisadi ve siyasi özgürlüklerin olduğu ortamlardır. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde örgütler katı hiyerarşik yapılardan uzaklaşarak birey özgürlüklerinin kısıtlamayan yeni yönetim anlayışlarına yaklaşmaktadırlar. Hatta son zamanlarda kamu bürokrasisinde de benzer şekilde yapısal değişim çabalarının olduğu bilinmektedir.

Sargut ise toplumumuzdaki adam kayırmacılık, karşılaşılan problemleri başka güçlere havale etme alışkanlığı ve kurtarıcı bekleme alışkanlığının cemaatçi-toplumcu yapımızdan kaynaklandığını ifade etmektedir. Bununla beraber bireycilik ile yaratıcılık arasında doğru yönlü bir ilişki olduğunu ve bireyci toplumların daha yaratıcı olduğunu iddia etmektedir (Güney ve Çetin, 2003:195). Bozkurt (1980:5,106) memurları detaylı olarak ele aldığı derlemesinde, memurların üretim ve yaratma ilişkisinde uzakta olduğunu, memuriyete girmek isteme nedeninin iş güvenliği, saygınlığı ve kariyer yolunun belirli ve sürprizsiz olmasının bu mesleği seçmede büyük rol oynadığını belirtirken, başka bir iş bulamadığı için bu işi seçen ve devam ettirenlerin de azınlıkta olmadığını vurgulamıştır. Toparlamak gerekirse memuriyet görünümünün ötesinde sebepleri ve sonuçları olan bir konudur. Kişiler meslek güvencesi kadar, mecburiyetten dolayı da meslek tercihinde bulunabilmektedir.



### 3. Araştırma

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, Beş Faktör Kişilik Modeline göre girişimcilerin ve memurların kişilik özellikleri arasındaki farklılıkları incelemektir. Ayrıca, her iki grubun çeşitli demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, anne-baba mesleği ve doğum sırası gibi) Beş Faktör Kişilik Modelinin boyutlarıyla ilişkisinde bir farklılık gösterip göstermediği de incelenecektir.

Beş Faktör Kişilik Modeline göre, çeşitli meslek gruplarının kendi içinde karşılaştırılması yaygın olarak ele alınmasına rağmen, farklı meslek grupları arasındaki karşılaştırmaya rastlanmamıştır. Özellikle memurluk gibi, ülkemizde sadece bir meslek ya da iş olmanın ötesinde sosyolojik arka planı olan bir alanda yapılmış nicel çalışma sayısı kısıtlıdır. Üstelik girişimcilikle karşılaştırmaya yeterli olabilecek çalışmalara da alanyazında rastlanmamıştır. Yapılan çalışmalar genel olarak Beş Faktör Modelinin bir meslek grubu içinde (Antoncic vd. 2015) ya da örgütsel davranış dinamiklerinde (Ötken ve Cenkci, 2015) ya da kültürel psiko-sosyal boyutlarında (Gebauer vd., 2014) kullanıldığını göstermektedir. Bu nedenle böyle bir karşılaştırma araştırması için hipotez geliştirilerek araştırma soruları ile konu incelenmeye çalışılmıştır.

Bu bilgiler ışığında birinci araştırma sorusu, memurlar ve girişimcilerin kişilik özelliklerinin Beş Faktör Kişilik Modeline göre farklılık gösterip göstermediğidir. İkinci araştırma soru ise, grupların kişilik özelliklerinin demografik özelliklerine göre, kendi içlerinde anlamlı bir değişim gösterip göstermediğinin irdelenmesidir.

Çalışma Samsun'da faaliyet gösteren küçük ölçekli ticaret işletmelerinin girişimcileri ve çeşitli kamu (Üniversite ve Milli Eğitim Bakanlığı) ve yarı özel kuruluşlarda (Bankalar ve İl Özel İdaresi gibi diğer kurumlar) memurların kolayda örnekleme yöntemiyle anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Toplamda her bir grup için 250'şer adet dağıtılan anketlerden geri dönüş yapılan 255 adet anketten 222 tanesi değerlendirilmeye uygun görülerek analize dahil edilmiştir.

#### 3.2. Ölçek ve Örneklem

Amerikalı bir kişilik araştırmacısı olan Goldberg (1999), Avrupalı kişilik araştırmacılarının yıllardır üzerinde çalıştıkları kişilik maddelerini genişleterek 1452 maddeden oluşan bir uluslararası kişilik maddeleri havuzunu (literatürde IPIP- International Personality Item Pool olarak) derleyerek araştırmacıların serbest kullanımına sunmuştur. Türkçe'ye çevrilerek ifade edilen ve 49 ifadeden oluşan soru grubunda ilaveten yaş, cinsiyet, büyüme yeri, eğitim seviyesi, ebeveyn mesleği, meslek memnuniyeti, gruplara göre memur/girişimci olma niyetinin olup olmadığı, doğum sırası ve kurum bilgileri bulunmaktadır. Verilerin analizinde SPSS yazılımı kullanılmış genel istatistiki veriler, t testi ve ANOVA testleri ile ilişkiler incelenmiştir.

Beş Faktör Kişilik Modeli açıklık, sorumluluk, uyumluluk ve duygusal denge boyutunu ölçmek için 10, dışa dönüklük boyutunu ölçek için 9 soruyla ifade edilmiştir. Ölçeğin tek başına cronbach alpha katsayısı 0,872 olarak hesaplanırken altboyutların güvenilirlik katsayıları 0,786 ile 0,857 arasında dağılım göstermiştir.

### 3.3. Bulgular

#### 3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Toplamda 222 katılımcı grubunda 118 katılımcı memur, 104 katılımcı girişimci olduğunu bildirmiştir. Genel toplamda cinsiyet dağılımı 61 kadın (%27,4) ve 161 erkek (72,6) olurken yaş dağılımında büyük bir kısmın (%71,1) 40 yaş ve altında olduğu izlenmektedir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

| Özellik  | Boyutlar | Sayı | Yüzde (%) |
|----------|----------|------|-----------|
| Cinsiyet | Kadın    | 61   | 27,4      |
|          | Erkek    | 161  | 72,6      |

|                      |              |     |       |
|----------------------|--------------|-----|-------|
| <b>Yaş</b>           | 20-30        | 56  | 25,2  |
|                      | 31-40        | 102 | 45,9  |
|                      | 41-50        | 37  | 16,6  |
|                      | 50+          | 27  | 12,3  |
| <b>Eğitim Düzeyi</b> | Lise ve Altı | 77  | 34,6  |
|                      | Lisans       | 119 | 53,6  |
|                      | Lisansüstü   | 26  | 11,8  |
| <b>Toplam</b>        |              | 222 | 100,0 |

Bununla beraber 104 memur katılımcının 52'sinin (%50) baba mesleği memur; 118 girişimci katılımcının 52'sinin (%44) baba mesleği de kendileri gibi girişimci/kendi işleri olarak bildirilmiştir.

### 3.3.2. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

Araştırmanın amacına uygun olarak, memurlar ve girişimciler arasındaki kişilik farklılıklarını karşılaştırmak için t-testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucuna göre; katılımcıların kişilik özellikleri arasında memur veya girişimci olmalarına göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmanın olmadığı görülmüştür. Beş faktör kişilik özelliklerine ilişkin gruplar arasında görece farklılıklar bulunmasına rağmen, bu farklılıklar istatistiki olarak anlamlı yorumlanabilir veriye dönüşmemiştir. Sadece uyumluluk boyutu ( $P=0,044<0,05$ ) memurlar ve girişimciler arasında farklılaşmış uyum gösterme, memurlarda girişimcilere oranla daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo 2: Memur ve Girişimcilerin Kişisel Özelliklerinin Beş Faktöre Göre t Testi**

|                                |                  | N   | Ortalama | Std. Sap. | t      | P      |
|--------------------------------|------------------|-----|----------|-----------|--------|--------|
| <b>Deneyime Açıklık Boyutu</b> | <b>Girişimci</b> | 118 | 35,76    | 5,550     | -0,944 | 0,346  |
|                                | <b>Memur</b>     | 104 | 36,49    | 5,933     | -0,940 | 0,348  |
| <b>Sorumluluk Boyutu</b>       | <b>Girişimci</b> | 118 | 37,64    | 6,452     | 0,521  | 0,603  |
|                                | <b>Memur</b>     | 104 | 37,19    | 6,654     | 0,520  | 0,603  |
| <b>Dışa Dönüklük Boyutu</b>    | <b>Girişimci</b> | 118 | 29,03    | 6,678     | 0,398  | 0,691  |
|                                | <b>Memur</b>     | 104 | 28,68    | 6,060     | 0,401  | 0,689  |
| <b>Uyumluluk Boyutu</b>        | <b>Girişimci</b> | 118 | 39,79*   | 6,167     | -2,011 | 0,046  |
|                                | <b>Memur</b>     | 104 | 41,36*   | 5,344     | -2,029 | 0,044* |
| <b>Duygusal Denge Boyutu</b>   | <b>Girişimci</b> | 118 | 27,03    | 6,956     | 0,542  | 0,588  |
|                                | <b>Memur</b>     | 104 | 6,54     | 6,346     | 0,545  | 0,586  |

**N= 222, Sig (2-tailed), \*= $p<0,05$**

Memurlar ve girişimcilerin kişilik özellikleri ile demografik değişkenler arasındaki farklılıkları tespit etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda eğitim durumu yüksek lisans-doktora düzeyinde olanların, eğitim durumu lise ve altı olanlara göre deneyime açıklık boyutu istatistiki olarak ( $P=0,006<0,05$ ) anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Ayrıca anneleri memur olanların deneyime açıklık düzeyi, anneleri ev hanımı olanlara göre istatistikî olarak ( $P=0,008<0,05$ ) anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur.

Yapılan t-testi sonucuna göre; tarafların uyumluluk düzeyleri erkek ya da kadın olmalarına göre ( $P=0,028<0,05$ ) farklılık göstermektedir. Yani kadınların uyumluluk düzeyleri erkeklere göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur.

### Sonuç ve Tartışma

Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde memurlar ve girişimcilerin kişilik özelliklerinin Beş Faktör Kişilik Modeline göre farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum aslında kişilerin mesleklerini kendi kişilik özelliklerine göre seçmediklerini göstermektedir. Buradan kişilerin meslek seçimlerinde ekonomik ve çevresel faktörlerin, kişilik özelliklerinden daha etkili olduğu sonucu

çıkarılabilir. Bulguların, babası memur olanların çoğunluğunun memur, babası girişimci olanların çoğunluğunun girişimci olduğunu göstermesi bu yorumu desteklemektedir. O halde, çoğu zaman doğuştan var olduğu düşünülen girişimcilik özellikleri, gerçekte öğrenilen bir davranış olarak, toplum kültürünün ve alt kültürlerin sunduğu değerler ve felsefeyle yakından ilgilidir (İrmiş ve Emsen, 2002: 23). sosyo-kültürel çevre, bireye sunduğu dünya görüşü, telkinleri, teşvikleri ya da engellemeleriyle onun hayat tarzını, kişiliğini ve mesleki yönelimlerini etkilemektedir. Dolayısıyla mesleki yönelimler her zaman kişilik özelliklerinden kaynaklanmayıp, sosyal, ekonomik ve kültürel saiklerle de gerçekleşebilmektedir. Bu durum da memurlar ve girişimciler arasında kişilik bakımından farklılaşma olmamasına kısmen açıklayabilmektedir.

Demografik göstergelerde ise tarafların uyumluluk düzeyleri erkek veya kadın olmalarına göre farklılık gösterdiği diğer bir ifade ile kadınların uyumluluk düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek çıktığı izlenmiştir. Bu sonuç Siegling vd. (2015:61)'in ve Schwehm vd. (2015:440)'nin kişilik ve Beş Faktör üzerine yaptığı çalışmalarındaki bulgularla örtüşmektedir. Benzer şekilde Basım vd. (2009:32) de kadınların çatışmadan kaçınan, problem çözücü, olumlu ve uyumlu davranış gösterme eğilimde bulunduğunu tespit etmiştir.

Katılımcılardan, çocukluklarını il merkezinde geçirmiş olanların dışa dönüklük düzeyi, çocukluğunu köy-kasabada geçirmiş olanlara göre anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Bununla beraber eğitim düzeyi yüksek lisans-doktora düzeyinde olanların, eğitim durumu lise ve altı olanlara göre deneyime açıklık boyutu daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca anneleri memur olan katılımcıların deneyime açıklık düzeyi, anneleri ev hanımı olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu veriler sosyo-ekonomik olarak daha gelişmiş bir çevrede yaşayan, daha uzun yıllar eğitim gören ve çalışan ebeveynlere sahip olan kişilerin, bunlara sahip olmayanlara göre daha entelektüel olduklarını, iletişime ve farklı düşüncelere açık, kendine güvenen ve kendisini yetiştirme arzusunda olan kişiler oldukları sonucu çıkarılabilir.

Son olarak, bu ölçeğin bu tarz bir araştırmada ilk kez kullanılması, katılımcıların çok farklı meslek gruplarından oluşması ve kişilikle ilgili katılımcıların kendini ölçmesinin getirdiği subjektivite ve değerlendirme hatalarının veri setinin arzulan seviyede açık ve net okunmasını kısıtladığına değinilmelidir. Konuyla ilgili daha sonraki yapılacak çalışmalarda, belirli bir sektör üzerine yoğunlaşan ve farklı ölçeklerle desteklenen yoğun katılımlı çalışmalarda kişilik farklılıklarının daha net tespit edilebileceği tavsiyesinde bulunulabilir.

### Kaynakça

- Akın, H. B. (2003), 'Türkiye'de Girişimcilik ve Memurluk Üzerine Mustafa Suphi ve Prens Sabahattin'den Mülhem Bir Analiz', Piyasa Dergisi, 2:6-7, ss. 29-52.
- Alan, H. Ve Fidanboy C.Ö. (2013), 'Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme', Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss. 165-176.
- Antoncic B., Kregar T.B, Singh G., DeNoble A.F. (2015), 'The Big Five Personality-Entrepreneurship Relationship: Evidence from Slovenia', Journal of Small Business Management, 53(3), pp.819-841.
- Baron, A. R. (1998), 'Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People'. Journal of Business Venturing, 13, 275-294.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1993), 'Autonomy As A Moderator Of The Relationship Between The Big Five Personality Dimensions And Job Performance', Journal of Applied Psychology, 78, pp. 111-118.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., Judge, T. A.(2001). Personality And Performance At The Beginning Of The New Millennium: What Do We Know And Where Do We Go Next? International Journal of Selection and Assessment, 9, pp. 9-30.
- Basım, H.N., Çetin F. Ve Tabak A. (2009), Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımıyla İlişkisi, 24(63), ss. 20-34.
- Bozkurt, Ö. (1980), Memurlar: Türkiye'de Kamu Bürokrasisinin Sosyolojik Görünümü, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Costa, P.T. & Mccrea, R.R., (1995), 'Domains And Facets: Personality Assessment Using The Revised Neo Personality Inventory', Journal Of Personality Assessment, 64(1), pp. 21-50.
- Costa, P.T., Busch C.M. , Zonderman A.B. & Mccrae R.R., (1986), 'Correlations Of MMPI Factor Scales With Measures Of The Five Factor Model Of Personality', Journal Of Personality Assessment, 50:4, pp. 640-650.
- Demirel, E. ve Tikici M. (2004), 'Kültürün Girişimcilğe Etkileri', Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 2(3), ss. 49-58.
- Emre S. (2007) Girişimcilik Kültürü: Hofstede'in Kültür Boyutlarının Malatya Uygulaması, inönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

- Erkuş A. ve Tabak A., (2009), 'Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma', Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 23(2), ss.213-242.
- Gebauer, J.E., Bleidorn W., Gosling S.D., Rentfrow P.J., Lamb M.E., Potter J., (2014) 'Cross-Cultural Variations In Big Five Relationships With Religiosity: A Sociocultural Motives Perspective', Journal of Personality and Psychology, 107 (6), pp.1064-1091
- Goldberg, L.R. (1981), 'Language And Individual Differences: The Search For Universals In Personality Lexicons. In L. Wheeler (Ed.) Review Of Personality And Social Psychology (Vol.2, Pp.141-165). Sage, Beverly Hills.
- Güney, S. Ve Çetin A., (2003), 'Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye'de Girişimcilik Kültürü', Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21, ss.189-210.
- Gottfredson, G. D., Jones, E.M., Holland J.L. (1993). 'Personality And Vocational Interests: The Relation Of Holland's Six Interest Dimensions To Five Robust Dimensions Of Personality' Journal Of Counseling Psychology, 40 (4), pp 518-524.
- Hough, L.M. & Ones, D.S. (2001), 'The Structure, Measurement, Validity And Use Of Personality Variables In Industrial Work And Organizational Psychology'. N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Ed.), Handbook Of Industrial Work And Organizational Psychology içinde (Vol.1; P.233-277). Sage, London.
- Hurtz, G.M. & Donovan J.J. (2000), 'Personality and Job Performance: The Big Five Revisited', Journal of Applied Psychology, 85(6), pp.869-879.
- International Personality Item Pool: A Scientific Collaboratory for the Development of Advanced Measures of Personality Traits and Other Individual Differences, <http://ipip.ori.org/>, Erişim Tarihi: 10.10.2014.
- İrmiş, A. ve S. Emsen (2002), İktisadi Gelişimde Girişimcilik, Beta Basım: İstanbul.
- Karahan, M., Ulusoy, İ. (2010), 'Hatay İli Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi', EKEV Akademi Dergisi, 14(43), ss. 367-379.
- Mcshane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2005), 'Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution'. McGraw Hill Companies, New York.
- Mount, M.K., Barrick M.R., Scullen S.M., And Rounds J. (2005), 'Higher-Order Dimensions Of The Big Five Personality Traits And The Big Six Vocational Interest Types'. Personal Psychology, 58:1, pp.447-478.
- Neubert, M. J., & Taggar, S. (2004), 'Pathways To Informal Leadership: The Moderating Role Of Gender On The Relationship Of Individual Differences And Team Member Network Centrality To Informal Leadership Emergence', Leadership Quarterly, 15, pp.175-194.
- Ötken, A.B. ve Ceneci T. (2015), 'Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate', Business and Economics Research Journal, 6(2), pp. 1-23.
- Papalexandris N. & Bourantas D., (1999), "Personality Traits Discriminating Employees between Public and Private Sector Organizations", International Journal of Human Resource Management, 10(5), pp. 858-869.
- Sancaktar, O. (2013) Memur Hukuku (Ed. Recai Dönmez), Anadolu Üniversitesi (5.baskı) , Eskişehir.
- Siegling, Furnham A., and K. V. Petrides (2015), 'Trait Emotional Intelligence and Personality: Gender-Invariant Linkages Across Different Measures of the Big Five', Journal of Psychoeducational Assessment, 33(1), pp 57-67.
- Somer, O. & Goldberg, L.R. (1999), 'The Structure Of Turkish Trait Descriptive Adjective. Journal Of Personality And Social Psychology', 76:3, pp. 421-450.
- Schwehm, A.J., McDermut W., Thorpe K. (2015), 'A Gender Study Of Personality And Humor In Comedians', International Journal of Humor Research, 28(3), pp. 427-448.
- Yelboğa, A. (2006), 'Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi', İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2), 196-211.

## **27. OTURUM**

### **“ÇATIŞMA”**

#### **Kişiler Arası Örgütsel Çatışma: Bir Vakıf Üniversitesinde Durum Çalışması**

Öğr. Gör. Meral Kızrak

#### **İş-Aile Çatışmasının Algılanan Örgütsel Destek ile İş Stresi Arasındaki İlişkideki Rolü**

Arş. Gör. Aynur Taş, Doç. Dr. Arzu İlsev, Prof. Dr. Azize Ergeneli

#### **Psikolojik Temel İhtiyaçların Tatmin Edilmesi İş-Aile Çatışmasının Sonuçlarını Etkiler mi? Temel İhtiyaçların Tatmininin Aracılık Rolünün İncelenmesi**

Yrd. Doç. Dr. Aytül Ayşe Özdemir, Doç. Dr. Fikret Er

## KİŞİLER ARASI ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA: BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİNDE DURUM ÇALIŞMASI

Öğr. Gör. Meral Kızrak

Baskent Üniversitesi, meralkizrak@gmail.com

### ÖZET

Bu çalışma bir vakıf üniversitesinde görev yapan orta kademe idari ve akademik yöneticilerin, ast, üst, ve akranlarıyla ilişkilerinde görülen çatışma nedenlerini ve bu yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarını betimlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, niteliksel araştırma deseniyle uyumlu durum çalışması yöntemiyle yapılmış olup veriler yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle elde edilmiştir. Araştırmanın örnekleminde (n:8) elde edilen veriler Nvivo 10.0 programı kullanılarak analiz edilmiş, analiz neticesinde üniversitenin bu iki farklı teşkilatında görev alan yöneticilerin görüşlerine göre çatışma nedenlerinin ve çatışma yönetim tarzlarının farklılaştığı ortaya çıkarılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışma Yönetim Tarzları

### 1. Giriş

Günümüz örgütlerinde çalışanların birbirleriyle ilişkilerinde çeşitli anlaşmazlıkların, gerilimlerin ve sürtüşmelerin görülmesi beklenen bir sonuçtur. Çalışan ilişkilerinde sıkça yaşanan ve olumsuz çağrışımlar akla getiren çatışma olgusu klasik yönetim ve organizasyon anlayışında istenmeyen ve engellenmesi gereken, örgüt ve çalışanın performansını olumsuz yönde etkileyen bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Ancak, yönetim ve organizasyon alanında insan faktörünün ve insan ilişkilerinin öneminin hak ettiği değeri görmesiyle, motivasyonu, algısı, değer yargısı, geçmiş yaşam tecrübeleri birbirinden farklı çalışanlar arasında çatışma olgusunun meydana gelmesi son derece normal bir süreç olarak değerlendirilmiştir. Çatışmaya ilişkin değişen bu eğilim neticesinde örgütlerde çatışmanın ortadan kaldırılması ya da en az seviyede tutulması görüşü yerini çatışmanın etkin yönetimi ve belli düzeyde çatışma yaşanmasının örgütlere çeşitli avantajlar sağlayabileceği fikrine bırakmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada çalışanların kişilerarası ilişkilerinde görülen çatışma kavramı ele alınacak ve çatışma nedenlerine ve çatışma yönetim tarzlarına ilişkin ilgili alan yazınında yapılmış kavramsal ve ampirik çalışmalara değinilecektir. Daha sonra çalışmanın kuramsal gerekçesi, araştırma soruları ve yöntemi ifade edilecektir.

### 2. Kuramsal Çerçeve

Çalışan ilişkilerinde gözlemlenen örgütsel çatışma olgusu, klasik yönetim ve organizasyon anlayışından farklı olarak etkili bir yönetimle, yaratıcılığı, birlik ve beraberlik ruhunu (King, 1999), öğrenme olanaklarını (Rahim, 2002), değişim ve gelişim fırsatlarını arttırabilir (Robins, 1978). Kişiler arası, gruplar arası ve örgütler arası boyutlarda gözlemlenebilen çatışma (Rahim, 2011), en temel anlamıyla tarafların birbiriyle uyuşmayan amaç, değer ve çıkarlara sahip olmasıdır (Wall ve Calister, 1995; Putnam ve Poole, 1987). Kişiler arası ilişkilerde gözlemlenen çatışma ise birbirine bağımlı tarafların amaçlarını gerçekleştirirken algıladıkları uyuşmazlıklara gösterdikleri tepkilerdir (Barki ve Hartwick, 2004).

Çatışmanın örgütler için olumlu sonuçlar yaratması çalışanların farklı durumlar için uygun çatışma yönetim tarzını benimsemesiyle yakından ilişkilidir (Rahim, 2011). Çatışma yönetim tarzı, bireylerin sosyal ve iş yaşantılarında karşılaştıkları çatışma durumuyla başa çıkabilmek için sergiledikleri davranış kalıplarını ifade eder (Rahim, 1983). İlgili alan yazınında bu tarzlar farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarla ve farklı tanımlamalarla ele alınmıştır (Blake ve Mouton, 1964, 2002; Pruitt, 1983; Sternberg ve Dobsan, 1987; Rahim ve Bonoma, 1979; Rahim, 1992). Araştırmacılarca en çok kabul görmüş ve üzerinde en çok görgül çalışma yapılan kavramsal modelin Rahim'in (1992) beş boyutlu çatışma yönetim tarzı olduğu ifade edilmektedir (Van de Vliert ve Kabanoff, 1990). Bu modele göre bireyler, bütünleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma çatışma yönetim tarzlarını benimsemektedir (Rahim, 1992; 2010; 2012).

Çatışma yönetim tarzına ilişkin yerli ve yabancı yazında bir çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu çalışmalarda, çatışmanın türü (Callanan, Benzing ve Perri, 2006), taraf olanların örgütsel statüsü (Rahim, 1986), algılanan örgütsel adalet (Rahim, Magner ve Shapiro, 2000), kişilik özellikleri (Baron, 1989; Antonioni, 1998; Macintosh ve Stevens, 2008; Basım, Çetin ve Tabak, 2009; Erkuş ve Tabak, 2009), öfke ve kızgınlık duyguları (Wall ve Callister, 1995), duygusal zeka (Demir, 2010), cinsiyet farklılıkları (Öztaş ve Akin, 2009), algılanan stres düzeyi (Aslan, 2008), bireyler arası güç mücadeleleri (Blalock, 1989; Philips ve Cheston, 1995), kültürel değerler (Morris vd., 1998), iş tatmini (Güngören, Cengiz ve Algür, 2009), gibi değişkenlerin, çatışma yönetim tarzı üzerinde önemli etkiler yarattığı ya da bu tarzlarla ilişkili olduğu saptanmıştır.

Yerli yazında çatışma nedenlerine ilişkin detaylı betimleme çalışmalarına bakıldığında Karcıoğlu ve Alioğulları (2012) örgütsel çatışma nedenlerini iş yapma şekli, kişisel farklılıklar ve yönetim tarzı şeklinde üç ana başlık altında toplamış, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalarda en fazla kaçınma tarzının, işin yapılma şekinden kaynaklanan çatışmalarda ise uzlaşma tarzının benimsendiğini, ancak yönetimden kaynaklanan çatışmalarla ile çatışma yönetim tarzı arasında anlamlı bir ilişki oluşmadığını bildirmiştir. Bir devlet üniversitesinin idari personeli üzerine yapılan başka bir çalışmada (Ertürk, 1994) ise en önemli çatışma sebepleri sırasıyla, iletişim eksikliği, görevde yükselme kriterleri, ödüllendirme yöntemi, görev belirsizliği, değer, ilgi ve görüş ayrılıkları şeklinde sıralanmıştır. Şahin ve Örselli'nin (2010) hastane yöneticileri ve astaticları üzerine yaptığı çalışmada ise çatışmaların en önemli nedenleri sırasıyla, iletişim eksikliği, yetki belirsizliği, ideolojik ve siyasal faktörlerin görevde yükselmeye etkisi, döner sermayeden eşit biçimde faydalanamama gibi sorunlar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada ayrıca, farklı statüdeki çalışanların çatışma nedenlerine ilişkin görüş farklılıkları da tespit edilmiştir.

Özkalp, Sungur ve Özdemir'in (2009) farklı sektör ve örgütlerde çalışan yöneticileri örneklem aldığı bir çalışmada, katılımcıların cinsiyetine ve örgütsel statüsüne göre farklı çatışma yönetim stratejisi uyguladığı belirtilmiştir. Aynı çalışmada yöneticilerin deneyimlediği çatışma durumlarına sebep olarak en çok yapılan işin niteliğiyle ilgili görüş ayrılıkları puanlanırken, diğer nedenler çalışma tarzına ilişkin farklılıklar, kişilik farklılıkları ve iletişim eksikliği olarak sıralanmıştır. Özdemir, Kösecik ve Kök (2009) ise vakıf ve devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin çatışma yönetiminde en çok bütünleştirme, en az da uyma tarzını benimsediğini bildirmiştir. Benzer şekilde, Özdemir ve Özdemir (2007) bir devlet üniversitesinde yürütölen çalışmalarında, çalışanların en çok bütünleştirme, en az da kaçınma tarzını benimsediğini ifade etmiştir.

Yabancı yazında ise Gmelch ve Carroll (1991), üniversitelerin örgütsel karakterlerinin akademisyenlerin çalışma hayatında gerilim ve çatışma durumları ile karşı karşıya gelme ihtimalini arttırdığını ileri sürmektedir. Gmelch ve Carroll'a (1991) göre üniversitelerin örgüt yapısındaki kurmay yetkinin artması, akademisyenlerin sahip olduğu özerkliğin yüksek düzeyde olması sonucu oluşan rol belirsizliği ve rol beklentilerinin artması, uzmanlaşma düzeyinin yüksek olması, homojen işgücü kompozisyonu, yakın denetim, kararlara katılımın artması, yöneticinin zorlayıcı güç kaynaklarına yönelmesi, ödöl sisteminin grup performansından çok birey performansını özendirmesi, ve çalışanların fonksiyonel bağımlılık düzeyinin artması, akademisyenlerin çatışma yaşamasına ihtimalini arttırmaktadır. Holton (1998) ise üniversitelerde yaşanan çatışmaların sebepleri olarak birbirleriyle uyuşmayan amaçlar, kaynak kısıtlılığı ve tarafların birbirine müdahaleleri olarak tanımlamıştır.

Örgütsel ortamda yaşanan kişilerarası çatışma tarzlarına ilişkin ulusal ve uluslararası alan yazını incelendiğinde bu konuda bir çok araştırmanın yürütöldüğü görölmektedir. Ancak ulusal alan yazınında, örgüt çalışanlarının yaşadığı çatışmaların nedenlerine ilişkin çalışmaların sayı ve kapsam bakımından yeterli olmadığı düşünölmektedir. Ayrıca, Türkiye'de faaliyet gösteren örgütlerde çalışanların çatışma yönetim tarzlarına ve çatışma nedenlerine, hem ölkemize özgü değişkenlerin hem de sektöre ve örgüte has unsurların etki edebileceği varsayımından hareketle, Türkiye'deki yüksek öğretim kurumlarında görevli idari ve akademik personelin örgüt içindeki ilişkilerinde gözlemlenen kişilerarası çatışma durumlarının olası sebepleri ve tarafların çatışma yönetim tarzlarının da farklılaşabileceği beklenebilir. Bunun yanı sıra, yabancı alan yazınında bile üniversite çalışanlarının çatışma yönetim tarzını ya da çatışma nedenlerini inceleyen araştırmacıların çoğunlukla sadece akademisyenleri ya da akademik altyapıya sahip yöneticileri ele aldıkları, akademisyenlerin idari personel ile olan ilişkisinin göz ardı edildiği gözlenmektedir.

Yerli alan yazınında da durum farklı olmayıp, çatışma yönetim tarzına yönelik ampirik çalışmalar, genelde akademisyenleri ya da idari personeli ayrı ayrı ele almış, tarafları aynı örgütte

çalışan izole gruplar biçiminde değerlendirmiştir. Daha açık bir ifadeyle, akademik ve idari personelin birbirleriyle ilişkilerinde yaşadıkları çatışmaların nedenleri ya da çatışmanın yaşandığı tarafın örgütsel statüsünün çatışma yönetim tarzına etki edip etmediği konularında herhangi bir çalışmaya yerli alan yazınında rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmada, Ankara'da faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesinden yola çıkarak, vakıf üniversitelerinde çalışan akademik ve idari statüdeki orta kademe yöneticilerinin ast, üst ve birbirleriyle ilişkilerinde yaşadıkları çatışmaların nedenleri ve çatışma durumlarında benimsedikleri çatışma yönetim tarzları araştırılmış ve aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır. Araştırma sonucu elde edilecek bulguların yerli alan yazınındaki önemli bir boşluğu gidereceği ve gelecekteki araştırmalara yön verebileceği düşünülmektedir.

### 3. Araştırma Soruları

1: Vakıf Üniversitelerinde çalışan orta kademe **idari** yöneticilerin, ast, üst ve akademik veya idari birimlerdeki akranlarıyla iş ilişkilerinde yaşadığı çatışma **nedenleri** nelerdir?

2: Vakıf Üniversitelerinde çalışan orta kademe **idari** yöneticilerin, ast, üst ve akademik veya idari birimlerdeki akranlarıyla iş ilişkilerinde yaşadığı çatışma durumlarında nasıl bir **tutum izlerler**?

3: Vakıf Üniversitelerinde çalışan orta kademe **akademik** yöneticilerin, ast, üst ve akademik veya idari birimlerdeki akranlarıyla iş ilişkilerinde yaşadığı çatışma nedenleri nelerdir?

4: Vakıf Üniversitelerinde çalışan orta kademe **akademik** yöneticilerin, ast, üst ve akademik veya idari birimlerdeki akranlarıyla iş ilişkilerinde yaşadığı çatışma durumlarında nasıl bir tutum izlerler?

### 4. Yöntem

#### 4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmada, niteliksel araştırma deseniyle uyumlu durum çalışması yapılmıştır. Bu sebeple, Ankara ilinde faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesinin orta kademe 25 akademik (n: 25) ve idari yöneticisi (n:14), araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Bu üniversitenin Bölüm Başkanları, Enstitü Müdürleri, Yüksek Okul Müdürleri, ve Hazırlık Sınıfı Müdürü orta kademe akademik yönetici olarak nitelendirilmiştir. Genel Sekreter Yardımcısı, Daire Başkanları, Müdürler ve Birim Yöneticileri de, ilgili üniversitenin organizasyon yapısındaki ast-üst ilişkileri ve rol ve sorumlulukları dikkate alınarak, orta kademe idari yönetici olarak araştırma tasarımına dahil edilmiştir.

Araştırma örnekleminde yer alacak yöneticiler, ilgili üniversitenin Etik Kurulu'nun onayını takiben, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yoluyla belirlenmiş çeşitliliğin sağlanmasında yaş, eğitim düzeyi (idari personel için) ve akademik unvan (akademik personel için), iş deneyimi, ilgili üniversitedeki çalışma yılı, yöneticilik tecrübesi, personel sayısı kriterleri temel alınmıştır. Örneklemin belirlenmesi aşamasında gerekli bilgiler ilgili üniversitenin Personel Dairesi Başkanlığı'ndan alınmış ve örneklem sayısı akademik yöneticiler için 4, idari yöneticiler için 4 olmak üzere 8 kişi olarak belirlenmiştir (Tablo1 ve Tablo 2).

#### 4.2 Veri Toplama Araçları ve Veri Analizi

Araştırmanın verileri, niteliksel veri toplama yöntemlerinden derinlemesine görüşme metodu kullanılarak elde edilmiştir. Görüşme iki aşamada gerçekleşmiş, ilk görüşmede katılımcılara, yapılacak çalışmanın amacı ve kapsamı açıklanacak, görüşme süreci ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Katılımcılara kimliklerinin ve çalıştıkları kurumun gizliliği konusunda teminat verildikten ve araştırma için sözlü onayları alındıktan sonra bir sonraki görüşmenin yeri ve zamanı kararlaştırılmıştır.

İkinci görüşmede, yarı yapılandırılmış soru formu yardımıyla katılımcılarla 60-80 dakika yüz yüze görüşme yapılmıştır. Kullanılacak soru formunun kapsam geçerliliğini elde etmek için, niteliksel araştırmalar konusunda uzmanlaşmış ve doktora eğitimini tamamlamış iki ayrı araştırmacının görüşleri alınarak ve pilot test uygulaması yapılarak soru formu son halini almıştır. Pilot test uygulaması, ilk iki katılımcıyla yapılmış olup, görüşme sonrasında soru formunda gerekli görülen değişiklikler yapılmıştır. Soru formundaki sorular açık uçlu ve yarı yapılandırılmış, araştırma konusunun tüm boyutlarıyla keşfini sağlayacak niteliktedir. Onay veren katılımcıların görüşme verileri kayıt cihazı yoluyla, diğer katılımcıların görüşme verileri ise not tutma yöntemiyle elde edilmiştir. Veriler daha sonra Nvivo 10.0 veri yönetim programına aktarılarak içerik analiziyle çözümlenmiş, kodlamalar, birbiriyle ilişkili temalar ve kategoriler gözetilerek yapılmıştır.



## 5. Bulgular

Çalışmanın yapıldığı vakıf üniversitesinin idari teşkilatında orta kademe yönetici olarak çalışan katılımcılara öncelikle yöneticilik yaptıkları birimde çalışan astlarının birbirleriyle ilişkilerini tanımlamaları ve gözlemledikleri veya hissettikleri anlaşmazlıkları/problemleri örneklerle açıklamaları istenmiştir. Sonrasında da bu anlaşmazlıkların/problemlerin altında yatan sebepler ve bir yönetici olarak astlarının kendi aralarında meydana gelen çatışmalara karşı ne tür tavırlar benimsedikleri soruları yöneltilmiştir. Çatışma nedenleri analiz edildiğinde, astlar arasında en fazla "kişisel çıkarlar", "geçmişe yönelik husumet duyguları" ve "önceki yöneticinin yaratmış olduğu çatışma kültürü" sebebiyle çatışmalar yaşandığı ifade edilmiş; "profesyonel davranmama", "olaylar karşısında şahsi yaklaşımlar sergileme", "birime yeni katılan personelin entegrasyon süreci" ve "yoğun iş yükü" sıkça görülmeyen sebepler olarak nitelendirilmiştir. İdari teşkilatta görev alan orta kademe yöneticiler, astlar arası ilişkilerde gözlemledikleri örgütsel çatışmalar karşısında farklı tarzlar benimsemektedir. Bu yöneticiler çoğunlukla tarafların anlaşmazlıklarını "kendi aralarında çözülmesini" istemekte yada onları "ortak amaçlara yönlendirme", "telkinde bulunma" ve "çatışmayı önleyici tedbirler alma" yönünde davranışlar sergilemektedirler.

Çalışmaya katılan idari yöneticilere astları ile ilişkilerinde yaşadıkları anlaşmazlıklara ilişkin sorular sorulduğunda en çok "beklenmedik bir karar ile birime üniversite içinden kadro kaydırması" nı en az da "yeni personele duyulan önyargı"yı gerekçe göstermişler, meydana gelen çatışmaları en çok "empati kurmaya çalışma" ve "yüz yüze iletişim kurma", en az da "resmi yetkiye başvurma" yöntemleriyle yönetmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. İdari yöneticilere, akranlarıyla, yani idari teşkilattaki diğer orta kademe yöneticilerle ve akademik teşkilattaki orta kademe yöneticiler ile ilişkilerinde yaşadıkları çatışma nedenlerine ve izledikleri çatışma yönetim tarzına ilişkin sorular sorulduğunda ise farklı veriler elde edilmiştir. Buna göre, idari yöneticilerin akranlarıyla ilişkilerinde çoğunlukla "tarafların üst makamdan talimat beklemesi" ve "bürokratik süreçler" çatışmalara neden olurken, idari yöneticilerin akademik yöneticiler ile çatışma nedenlerinin temel sebebi olarak taraflar arasında ilgili mevzuat, yönetmelik ve yönergelerin uygulanması konusunda görüş ve bilgi farklılıkları olarak değerlendirilmektedir. İdari yöneticiler akranlarıyla çatışmalarında, çoğunlukla "yüzleşmekten kaçınma" yöntemine başvururken, akademik yöneticilerle çatışmalarında "ilgili mevzuatı hatırlatma" tavrını benimsemektedirler. İdari yöneticilere, üstleriyle ilişkilerinde yaşadıkları çatışma nedenleri ve bu durumlarda izledikleri çatışma yönetim tarzları sorulduğunda elde edilen bulguların analizi yine farklı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. En çok "iş akışıyla ilgili fikir ayrılıkları" ve "yetki-sorumluluk dengesizliği" idari yöneticilerin üstleriyle çatışma yaşamasına neden olmakta, bu çatışmaların yönetimi için de "amirin dediği olur" ya da "mevzuatı hatırlatarak ikna etme" yöntemleri tercih edilmektedir.

Çalışmanın yapıldığı vakıf üniversitesinin akademik teşkilatında orta kademe yönetici olarak görev yapan katılımcılara öncelikle yöneticilik yaptıkları bölümde çalışan astlarının (akademisyenlerin) birbirleriyle ilişkilerini tanımlamaları ve gözlemledikleri veya hissettikleri anlaşmazlıkları/problemleri örneklerle açıklamaları istenmiştir. Sonrasında da bu anlaşmazlıkların/problemlerin altında yatan sebepler ve bir yönetici olarak astlarının kendi aralarında meydana gelen çatışmalara karşı ne tür tavırlar benimsedikleri soruları yöneltilmiştir. Akademik yöneticilere göre astların kendi aralarındaki ilişkilerde en çok "idari işlerin yoğunluğu" ve "kadro yetersizliği" en az da "mesleki anlayış ve yaklaşım farklılıkları" çatışmalara neden olmaktadır. Bu yöneticiler "birliktelik ruhu sağlayarak" ve ya "sert uyarılarda bulunarak" astları arasında oluşan çatışmaları yönetmeye çalışmaktadır. Bu yöneticilerin astlarıyla ilişkilerinde oluşan çatışmalar çoğunlukla "idari işlere yönelik görev dağılımı", "astların bireysel çalışmalara öncelik vermeye çalışması", "öğrenci şikayetleri" durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu çatışmalar için akademik yöneticiler sırasıyla "dolaylı ima", "sert tepki gösterme", "yazılı iletişim yoluyla uyarılarda bulunma", "görmezden gelme", "zamana bırakma", "resmi otorite gücünü kullanma" yöntemlerine başvurumaktadırlar.

Elde edilen analiz bulgularına göre, akademik yöneticiler, akranlarıyla yani akademik teşkilattaki diğer orta kademe yöneticiler ile çoğunlukla "fikir ayrılıkları", "kısıtlı kaynakların paylaşımı", "kişisel kıskançlıklar", "ders içeriklerine yönelik anlaşmazlıklar" sonucu çatışma yaşamaktadırlar. Bu yöneticilerin, idari teşkilattaki orta kademe yöneticiler ile ilişkilerinde görülen çatışmalar ise "idari yöneticilerin riskten kaçınma eğilimleri", "bilgi paylaşımından kaçınmaları" ve "fikir ayrılıkları" sonucu

ortaya çıkmaktadır. Akademik yöneticiler akranlarıyla yaşadıkları çatışmaları "açıkça konuşma", "empati kurma" ve "kaçınma" stratejileriyle yönetmeye çalışırken, idari yöneticiler ile çatışma yaşamaları durumunda "konuyu bir üst makama (Dekanlığa) iletme", "eylemsizlik", "orta yolu bulmaya çalışma" yöntemlerine başvurumaktadırlar.

Akademik yöneticilere, üstleriyle ilişkilerinde yaşadıkları çatışma durumlarına ilişkin nedenler ve bu durumlarda izledikleri çatışma yönetim tarzı sorulduğunda bu yöneticilerin, en çok, yaşanan anlaşmazlığın çözümüne dair mutabakat sağlanamadığı durumda "amirin dediği olur tavrı" ile hareket ettiği, en az da "vazgeçme" stratejisine başvurduğu saptanmıştır. Çatışma nedenlerine ilişkin tüm katılımcılardan "fikir ayrılığı" cevabının alınması da ilgi çekici bir bulgu olarak değerlendirilmektedir.

## 6. Tartışma ve Sonuç

Bir vakıf üniversitesinde durum çalışması yapılarak, kurumun akademik ve idari teşkilatında görev yapan orta kademe yöneticilerinin iş ilişkilerinde gözlemledikleri ya da hissettikleri çatışma nedenlerine ve izledikleri çatışma yönetim tarzlarına ilişkin sundukları veriler ve yapılan analizler göstermiştir ki Türkiye’de faaliyet gösteren vakıf üniversitelerine özgü çatışma nedenleri ortaya çıkmaktadır. Yabancı alan yazınında üniversitelerde görülmesi muhtemel çatışma nedenlerine ilişkin homojen iş gücü, yakın denetim, kararlara katılımın artması gibi faktörler (Gmelch ve Carroll, 1991) bu çalışmanın bulgularıyla örtüşmemektedir. Ancak, rol beklentilerinin artması, yöneticinin zorlayıcı güç kaynaklarına yönelmesi ve ödül sisteminin grup performansından çok birey performansını özendirmesi gibi nedenler (Gmelch ve Carroll, 1991) ile bu çalışmanın akademik yöneticilerin astları ile çatışma nedenleriyle paralellik göstermektedir. Zira, bu çalışmada, akademik yöneticilerin astlarıyla ilişkilerinde çatışma şiddetinin artması söz konusu olduğunda resmi yetkilerini kullandıklarını, hatta sözlü iletişimi terk ederek sadece yazılı haberleşme yöntemlerini kullandıkları ifade edilmiştir.

Yerli alan yazınında üniversitelerde yapılmış araştırmalarda daha ziyade niceliksel araştırma deseni benimsenerek Rahim’in beş boyutlu çatışma yönetim tarzı envanteri (Özdemir ve Özdemir, 2007; Özdemir, Kösecik ve Kök, 2009) kullanılmıştır. Sözü edilen niceliksel araştırmaların bulguları ile bu araştırmada arasında hem bulgular bakımından, hem de hedeflediği örneklem bakımından farklılıklar mevcuttur. Sektörel anlamda da bu araştırmada farklı bulgular ortaya çıktığı iddia edilebilir. Şahin ve Örselli’nin (2010) sağlık sektöründe yapığı araştırma neticesinde ortaya çıkan çatışma nedenleri arasında yer alan ideolojik ve siyasal faktörlerin görevde yükselmeye etkisi ve ya döner sermayeden tüm çalışanların eşit biçimde faydalanamaması gibi unsurlar, bu çalışmada ortaya çıkan çatışma nedenleri arasında yer almamıştır, çünkü araştırmanın bağlamı bu tür çatışma nedenlerinin ortaya çıkmasını imkansız kılmaktadır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen nitel veriler genel olarak değerlendirildiğinde, vakıf üniversitelerinde görev yapan idari yöneticiler ile akademik yöneticilerin iş ilişkilerinde yaşadıkları çatışma nedenleri aynı olmadığı gibi yöneticilerin ünvanına, yaşına, eğitim durumuna, kadro sayısına, yöneticilik tecrübesine ve çalışma yıllarına bağlı olarak benimsedikleri çatışma yönetim tarzı da farklılık göstermektedir. İdari yöneticilerin inisiyatif kullanmamaları ve her türlü kararlarında amirlerine danışmak zorunda olmaları problemlere yaratıcı ve pragmatik çözümler bulmalarını engelleyebilir. O nedenle, idari teşkilatın merkezîyetçi yönetim anlayışından uzaklaşmasında kurumun değişime çabuk adapte olmasını hızlandırabilir. Ayrıca, akademik teşkilatın karar mekanizmalarında idari yöneticilerin katılımının sağlanması, idari ve akademik teşkilat arasındaki koordinasyon eksikliğinin ve bilgi akışındaki pürüzlerin giderilmesinde etkili olabilir. Akademik teşkilatta, personelin bir takım koordinasyon ve idari işlerde görev almak istememesi ve bu nedenle çatışmalara sebep olması, atanma ve yükseltme kriterlerinde bu tür işlerin yeterince değerlendirilmemesinden kaynaklanıyor olabilir. Bölümlerde görev alacak asistan sayısını arttırmak ya da koordinasyon görevlerinin performans değerlendirme sürecinde dikkate alınması bu tür çatışmaları önlemekte etkili olabilir.

## Kaynakça

Aslan, Ş. (2008), “Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyiyle İlişkilerinin Araştırılması”, *KMU İİBF Dergisi*, 15, pp. 303-323.

- Antonioni, D. (1998), "Relationship Between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles", *International Journal of Conflict Management*, 9(4), pp. 336-355.
- Barki, H. ve Hartwick, J. (2004), "Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict", *International Journal of Conflict Management*, 15 (3), pp. 216-244.
- Baron, R. A. (1989), "Personality and Organizational Conflict: Effects of the Type A Behavior Pattern and Self-monitoring", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, pp. 281-296.
- Baron, R. A. (1990), "Countering the Effects of Destructive Criticism: The Relative Efficacy of Four Interventions", *Journal of Applied Psychology*, 7, pp. 235-245.
- Basım, N., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009), "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi", *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63), pp. 20-34.
- Bergman, T. J. ve Volkema, R. J. (1989), "Understanding and Managing Interpersonal Conflict at Work: Its Issues, Interactive Processes and Consequences", M. A. Rahim (der), *Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach* içinde, New York: Praeger, pp. 7-19.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1964), *The Managerial Grid*, Houston: Gulf Publishing Company.
- Blalock, H. M. Jr. (1989), *Power and Conflict: Toward a General Theory*, Newbury Park, CA: Sage.
- Callanan, G.A., Benzing, C.D. ve Perri, D.F. (2006), "Choice of Conflict-Handling Strategy: A Matter of Context", *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 140(3), pp. 269-88.
- Conway, M. (1998), "Academics and Administrators: Competitive or Collaborators?", *Journal of Institutional Research in Australasia*, 7(2), pp. 26-35.
- Cosier, R. A. ve Dalton, D. R. (1990), "Positive Effects of Conflict: A Field Assessment", *International Journal of Conflict Management*, 1, pp. 81-92.
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F. ve Van Vianen, A. E. M. (1999), "Conflict and Performance in Groups and Organizations. C. L. Cooper ve I. T. Robertson (der), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* içinde, Chichester, UK: Wiley, pp. 376 – 405.
- Del Favero, M. ve Nathaniel, B. (2005), "The Faculty-Administrator Relationship: Partners in Prospective Governance?", *Scholar-Practitioner Quarterly*, 3(1), pp. 53-72.
- Derr, C. B. (1978), "Managing Organizational Conflict: Collaboration, Bargaining, Power Approaches", *California Management Review*, 21, pp. 76-83.
- Filley, A. C. (1978), "Some Normative Issues in Conflict Management", *California Management Review*, 21(2), pp. 61-66.
- Gmelch, W. H. ve Carroll, J. B. (1991), "The Three R's of Conflict Management for Department Chairs and Faculty", *Innovative Higher Education*, 16 (2), pp. 107-123.
- Hearn, J. C. ve Anderson, M. S. (2002), "Conflict in Academic Departments: An Analysis of Disputes Over Faculty Promotion and Tenure", *Research in Higher Education*, 43(5): 503-529.
- Holton, S. A. (1998), *Mending the Cracks in the Holy Tower: Strategies for Conflict Management in Higher Education*, Boston: Anker.
- Hubbel, L. (2012), "Understanding Faculty and Administrator Conflict in the University", *International Journal of Education Research*, 7(1), pp. 16-27.
- Jehn, K. A. ve Mannix, E. A. (2001), "The Dynamic Nature of Conflict: Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal*, 44, pp. 238-251.
- Karcioğlu, F., Alioğulları, Z. D. (2012), "Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), pp. 215-237.
- Kozan, M. K. ve İlter, S. S., (1994), "Third Party Roles Played by Turkish Managers in Subordinates' Conflicts", *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 453-466.
- Lee, L. K. (2008), "An Examination Between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees Satisfaction", *International Journal of Business and Management*, 3(9), pp. 11-25.
- Macintosh, G. ve Stevens, C. (2008), "Personality, Motives, and Conflict Strategies in Everyday Service Encounters", *International Journal of Conflict Management*, 19(2), pp. 112-131.
- Morris, W. M., Williams, K. Y., Leung, K., Larrick, R., Mendoza, M. T., Bhatnagar, D., Li, J., Kondo, M., Luo, J. ve Hu, J. (1998), "Conflict Management Style: Accounting for Cross-national Difference", *Journal of International Business Studies*, 29(4), pp. 729-747.
- Özalp, E., Sungur ve Z., Özdemir, A. A. (2009), "Conflict Management Styles of Turkish Managers", *Journal of European Industrial Training*, 33(5), pp. 419-438.
- Özdemir, A. Y. ve Özdemir, A. (2007), "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitelerde Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, pp. 393-410.
- Özdemir, A., Kösecik, M. ve Kök, S. B. (2009), "The Relationship Between Emotional Intelligence Dimensions and Conflict Management Strategies of Academics in Selected Turkish Universities", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, pp. 367-390.
- Phillips, E. ve Cheston, R. (1978), "Conflict Resolution: What Works?", *California Management Review*, 21, pp. 76-83.

- Pruitt, D.G. (1983), "Strategic Choice in Negotiation", *American Behavioral Scientist*, 27, pp. 167-194.
- Putnam, L. L. ve Poole, M. S. (1987), "Conflict and Negotiation". F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts ve L. W. Porter (der.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* içinde, Newbury Park, CA: Sage, pp. 549-599.
- Rahim, M. A. (1986), "Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict", *Journal of Social Psychology*, 126(1), pp. 79-86.
- Rahim, M. A. (1992), "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 11, pp. 423-432.
- Rahim, M. A. (2011), *Managing Conflict in Organizations*, 4th. ed., New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Rahim, M.A. and Bonoma, T.V. (1979), "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention", *Psychological Reports*, 44, pp. 1323-1344.
- Rahim, M. A., Magner, N. R. ve Shapiro, D. L. (2000), "Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?", *International Journal of Conflict Management*, 11(1), pp. 9-31.
- Robins, S. P. (1978), "Conflict Management and Conflict Resolution are Not Synonymous Terms", *California Management Review*, 21, pp. 67-75.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., ve Kim, S. H. (1994), *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and settlement*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill.
- Şahin, N. H., Basım, N. ve Çetin, F. (2009), "Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı", *Türk Psikiyatri Derneği*, 20(2), pp. 153-163.
- Şahin, A. ve Örselli, E. (2010), "Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri: Bir Anket Uygulaması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), pp. 43-62.
- Thomas, K. W. (1992), "Conflict and Conflict Management", *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), pp. 265-274.
- Tjosvold, D. (2006), "Defining Conflict and Making Choices about Its Management", *International Journal of Conflict Management*, 17(2), pp. 87-95.
- Van de Vliert, E. ve Kabanoff, B. (1990), "Toward Theory-based Measures of Conflict Management", *Academy of Management Journal*, 33, pp. 199-209.
- Wall, J. A. J. ve Callister, R. R. (1995), "Conflict and Its Management", *Journal of Management*, 21(3), pp. 515-558.
- Yürür, Ş. (2009), "Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), pp. 23-42.

## İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İŞ STRESİ ARASINDAKİ İLİŞKİDEKİ ROLÜ

**Arş. Gör. Aynur TAŞ**

Hacettepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
aynurtas@hacettepe.edu.tr

**Doç. Dr. Arzu İLSEV**

Hacettepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
ailsev@hotmail.com

**Prof. Dr. Azize ERGENELİ**

Hacettepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
ergeneli@hacettepe.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışmada, algılanan örgütsel desteğin iş stresi üzerindeki etkileri araştırılarak, bu ilişkide iş-aile çatışmasının üstlendiği aracılık rolü incelenmiştir. Literatürde, çalışanların örgütsel desteği düşük algılamalarının, bir taraftan iş-aile çatışması diğer yandan da iş stresi yaşamaları üzerinde önemli bir belirleyici rol üstlendiği görülmüştür. Bu çalışma, algılanan örgütsel destek kavramına dikkat çekmeyi ve bu kavramın iş-aile çatışması ve iş stresi ile ilişkisini araştırarak katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu araştırma, Ankara'da üç büyük AVM'de çalışan 180 kişilik örnekleme kapsamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İş-aile Çatışması, Algılanan Örgütsel Destek, İş Stresi.

### 1-Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

Çalışanlar, örgütleri tarafından değerli görülmek, dikkate alınmak ve kendilerinden istenilen davranışları yaptıklarında takdir edilmek isterler. Bu yöndeki politika, kural ve faaliyetlerin örgüt tarafından gerçekleştirilmesi çalışanlarda örgütsel destek algısının oluşmasını sağlar (Eisenberger vd. 2001). Bunun yanında bireyin örgütün kendisinin mutluluğunu önemsemesine dair algısı da örgütsel destek olarak değerlendirilmektedir. (Rhoades vd. 2001). Eisenberger vd. (2001), Karşılıklılık Kuramına göre algılanan örgütsel desteğin çalışanın örgütün iyiliğini önemsemesi ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olması konusunda zorunluluk hissetmesine neden olacağını belirtmiştir. Yapılan çalışmalar örgütsel desteğin çalışanların işgücü devir oranını azalttığını, iş tatminini, performansını, örgütsel bağlılığını arttırdığını, ayrıca çalışanlarda olumlu ruh hali yaratarak streslerini azaltmaya yardımcı olduğunu göstermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Chen vd., 2009). Rhoades ve Eisenberger (2002)'e göre örgütsel destek algısı, çalışanların işlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmek ya da stresli durumlar ile başa çıkabilmek için ihtiyaç duyacakları yardımın gerektiğinde örgütleri tarafından kendilerine sağlanacağını garantisini vermektedir. Literatürde örgütsel desteği yüksek algılayan çalışanların daha az iş stresi yaşadıkları ortaya konulmuştur (Pathak, 2012; Al-Homayan vd., 2013; Ting ve Ling, 2013). Ayrıca, bazı yazarlar algılanan örgütsel desteğin örgütsel stres ile iş tatmini (Pathak, 2012), iş stresi ile iş performansı (Al-Homayan, 2013) ve kariyer gelişimi ile iş stresi (Ting ve Ling, 2013) arasında düzenleyici bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ross ve Altmaier (1994) ile Clegg (2001) iş stresini, iş koşulları ile çalışanların özellikleri arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan bir gerilim durumu olarak tanımlamaktadır. Ross ve Altmaier (1994)'a göre iş yerinin talepleri, kişilerin bu taleplerle baş edebilme becerilerini aştığı zaman, çalışanlar stres yaşamaktadırlar. Çalışanların bireysel özellikleri dışında işten, örgütten ve çevrelerinden kaynaklı faktörler, çalışanların stres seviyelerini etkilemektedir. En çok karşılaşılan örgütsel stres kaynakları; aşırı iş yükünün, zaman kısıtının olması, fiziksel koşulların, kişilerarası ilişkilerin ve sosyal desteğin (örgütsel destek / iş arkadaşlarından destek) yetersizliği, rol çatışması, rol belirsizliği, örgütsel politikalar ve örgüt yapısı ile ilgili sorunlardır. Bunların yanı sıra, bireyin iş dışındaki ekonomik sıkıntıları, kayıpları ve çalışan bireyin eşinin ya da çocuklarının taleplerinden kaynaklı ailevi sorumluluklar iş stresi üzerinde etkili olmaktadır (Baillon vd.,1999; Bickford, 2005).

İş stresine neden olan pek çok unsurdan biri olan iş-aile çatışması, kişinin iş ve aile yaşamından kaynaklanan rol taleplerinin birbirleriyle uyumsuz olması durumu olarak tanımlanabilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985). Parasuraman ve Simmers (2001) iş-aile çatışmasına neden olan uyumsuzluk durumunun, iş ve aile rollerinin eş zamanlı olarak ortaya çıkması nedeniyle yaşandığını

vurgulamıştır. Wayne vd. (2004) iş- aile çatışmasını, bireyin iş hayatındaki sorumluluklarının, aile yaşantısındaki sorumluluklarına olumsuz yönde karışması olarak değerlendirmiştir. Yapılan tanımlar, iş-aile çatışmasının, bireylerin hem çalışan hem eş hem de anne-baba gibi çeşitli rollere sahip olması durumunda ortaya çıktığına dikkat çekmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985). İş ve aile sorumlulukları arasında kalan çalışanların yaşadıkları çatışmanın, bu bireylerin iş stresini yükselttiğini ortaya koyan pek çok çalışma bulunmaktadır (Netemeyer vd., 2004; Triplett ve Mullings, 1999; Mauno ve Kinnunen, 1999; Kim ve Ling, 2001; Judge ve Colquitt, 2004). Çalışan açısından olumsuz sonuçları olan iş ve aile sorumluluklarını dengede tutabilmekte örgütsel desteğin etkisi bulunmaktadır (Allen, 2001). Yapılan araştırmalar örgütsel desteği yüksek algılayan çalışanların daha az iş-aile çatışması yaşadıklarını ortaya koymuştur (Vallone ve Ensher, 2001; Foley vd., 2005; Dixon ve Sagas, 2007; Somech ve Zahavy, 2012). Bu bulguların ışığında iş-aile çatışmasının örgütsel destek ve stres arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, bir başka deyişle örgütsel desteğin iş-aile çatışmasını azaltarak stresi azaltıcı etkisi olduğu söylenebilir.

Literatürdeki bu çalışmalara dayanarak çalışmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

Hipotez 1: Algılanan örgütsel destek ile iş stresi arasında olumsuz bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Algılanan örgütsel destek ile iş-aile çatışması arasında olumsuz bir ilişki vardır.

Hipotez 3: İş-aile çatışması ile iş stresi arasında olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Algılanan örgütsel destek ile iş stresi arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının aracılık etkisi vardır.

## 2. Araştırmanın Yöntemi

### 2.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Çalışmanın örneklemini, Ankara'da üç büyük AVM'de çalışan 180 kişi oluşturmaktadır. Algılanan örgütsel desteği ölçmek için Eisenberger vd. (1986) ; çalışanların iş-aile çatışması düzeylerini belirlemek için Netemeyer vd. (1996) ve iş stresini ölçmek için House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçeklerde cevaplar 5'li Likert ölçeği üzerinde verilmiştir. Elde edilen veriler, aracı değişkenli regresyon analizi ve Sobel testi ile değerlendirilmiştir.

### 2.2. Araştırmanın Bulguları ve Hipotez Testleri

#### 2.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Algılanan örgütsel destek, iş-aile çatışması ve iş stresi ölçeklerine ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,86, 0,90 ve 0,84'tür. Dolayısıyla tüm ölçeklerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach  $\alpha$  düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

Çalışmada yer alan değişkenlerin ortalama ve standart sapmaları ile korelasyon katsayıları Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları**

| Değişkenler                  | M    | SD   | 1      | 2     | 3    |
|------------------------------|------|------|--------|-------|------|
| 1. Algılanan Örgütsel Destek | 3,10 | ,83  | 1,00   |       |      |
| 2. İş-aile Çatışması         | 3,27 | 1,06 | -,22** | 1,00  |      |
| 3. İş Stresi                 | 2,83 | ,92  | -,30** | ,60** | 1,00 |

\*\*p<,01

Yapılan korelasyon analizi sonucunda algılanan örgütsel destek ile iş stresi arasında anlamlı ve olumsuz yönlü ilişki ( $r = -,30$ ;  $p <,01$ ), algılanan örgütsel destek ile iş-aile çatışması arasında anlamlı ve olumsuz yönlü ilişki ( $r = -,22$ ;  $p <,01$ ), iş-aile çatışması ile iş stresi arasında anlamlı ve olumlu yönlü ilişki ( $r = ,60$ ;  $p <,01$ ) olduğu belirlenmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için regresyon analizi yapılmıştır. H1, H2 ve H3 hipotezleri için basit regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 2'de görüldüğü üzere bu hipotezler desteklenmiştir ( $p <,01$ ). H4 hipotezi için de aracı değişkenli regresyon uygulanmıştır.

Algılanan örgütsel destek tek başına iş stresi üzerinde etkili iken ( $\beta = -0,300$ ;  $p <,01$ ), bu etki iş-aile çatışması regresyon denkleminde dahil edildiğinde azalmıştır ( $\beta = -0,172$ ;  $p <,01$ ). Ayrıca, örgütsel destek ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki ( $\beta = -0,226$ ;  $p <,01$ ) ve iş-aile çatışması ile stres arasında anlamlı bir ilişki ( $\beta = 0,604$ ;  $p <,01$ ) vardır. Dolayısıyla, iş-aile çatışmasının algılanan örgütsel destek ile iş stresi arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Baron ve Kenny, 1986). Bu kapsamda, algılanan örgütsel destek ile iş stresi arasında doğrudan ilişki

bulunmakta ve bu ilişki kısmen iş-aile çatışması aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu sonuçlar ışığında H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu aracılık ilişkisinin anlamlılığı Sobel (1982) testiyle incelendiğinde iş-aile çatışmasının, algılanan örgütsel destek ve iş stresi arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ( $Z = -2,93$ ;  $p < ,01$ ).

**Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları**

| Bağımsız Değişken         | Bağımlı Değişken  | Beta  | t      | p    | R    | R <sup>2</sup> | F       |
|---------------------------|-------------------|-------|--------|------|------|----------------|---------|
| Algılanan Örgütsel Destek | İş Stresi         | -,300 | -4,180 | ,000 | ,300 | ,090           | 17,472  |
| Algılanan Örgütsel Destek | İş-aile Çatışması | -,226 | -3,090 | ,002 | ,226 | ,051           | 9,550   |
| İş-aile Çatışması         | İş Stresi         | ,565  | 9,361  | ,000 | ,626 | ,392           | 56,829  |
| Algılanan Örgütsel Destek | İş Stresi         | -,172 | -2,851 | ,005 | ,626 | ,392           | 56,829  |
| İş-aile Çatışması         |                   | ,604  | 10,072 | ,000 | ,604 | ,364           | 101,445 |

### 3. SONUÇ

Bu çalışmada, algılanan örgütsel desteğin iş stresi üzerindeki etkileri araştırılarak, bu ilişkide iş-aile çatışmasının üstlendiği aracılık rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışmaya katılanlar bakımından algılanan örgütsel destek ile iş stresi arasında ilişki bulunmaktadır. Literatürde elde edilen sonuçlarla uyumlu olan bu bulguya göre örgüt desteğini yüksek algılayan çalışanların iş streslerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda; çalışanların örgüt içinde meydana gelen stresli durumlarla mücadele edebilmelerinde yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından destek almalarının önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Çalışanların ihtiyaç duyduklarında yöneticilerinin kendilerini koruyup kolladığını bilmeleri örgütün amaçları doğrultusunda çaba sarf etmelerine katkı sağlayacaktır. Örgütün çalışanlarına olan desteği arttıkça çalışanların işe olan devamlılıkları, performansları, iş tatminleri artarken diğer taraftan da işten ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Bu nedenle, yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Çalışanlarda destekleyici bir örgüt algısının oluşturulabilmesi için, etkin bir iletişim sistemi kurulmalı, çalışanların alınan kararlara katılımı sağlanarak fikirlerine değer verildiği hissettirilmeli, şikayetleri dikkate alınmalı, tüm çalışanlara eşit ve adil davranılmalı, başarıları ile ödüllendirilmelidir. Ayrıca, çalışanların kariyer gelişimlerini destekleyici eğitim ve mesleki gelişim olanakları sağlanabilmeli, karşılaştıkları güçlükler karşısında alternatif çözümler üreterek onlara destek olunmalı, yaptıkları en ufak bir hata karşısında onlara öfkelenmek yerine hoşgörülü olunmalıdır.

Elde edilen diğer bir bulguya göre bu değişkenler arasındaki ilişkiye çalışanların yaşamış oldukları iş-aile çatışması kısmi aracılık etmektedir. Buna göre, örgütsel desteği düşük algılayan çalışanlar iş-aile çatışmasını daha yüksek algılamakta, bunun sonucunda iş stresleri daha da artmaktadır. Yöneticilerin, örgüt içinde aile yaşamını olumsuz yönde etkileyen birtakım faktörleri önemsememeleri, çalışanların iş-aile çatışma düzeyini daha da artıracaktır. Bu faktörlerden bazıları uzun çalışma saatleri, fazla mesai, vardiyalı çalışma sistemi, rol çatışması ve rol belirsizliğidir (Greenhaus ve Beutell, 1985). Ayrıca bazı meslek gruplarının yoğun iş seyahati gerektirmesi, bazı meslek gruplarının da iş yükümlüklerinin eve taşınmasını gerektirmesi iş-aile çatışmasını tetikleyen unsurlar arasında sayılabilir.

Çalışanların, iş ve aileleri arasında denge kurabilmelerine destek olmak ve bu sayede iş streslerini önleyebilmek için yöneticilerin iş yaşamıyla özel yaşamın uyumunu amaçlayan birtakım düzenlemeler yapmaları gerekmektedir. Bu düzenlemeler arasında esnek çalışma saatleri oluşturulabilir, örgüt içindeki belirsizlikleri gidererek ve iş tanımlarını netleştirerek örgütteki roller açığa kavuşturulabilir. Ayrıca, çalışanların önemli bir ailevi sorunu nedeniyle izin istemesi durumunda tolerans gösterilebilir; çalışanlara çocukları için kreş, bakmakla yükümlü oldukları yaşlı aile bireyleri için bakımevi imkanı sunulabilir. İş arkadaşlarının desteğinin de önemli olması nedeniyle takım ruhunu geliştirmeye

yönelik seminerler ve ailelerinin de katılabileceği sosyal faaliyetler düzenlenebilir. Bunların yanısıra, insan kaynakları departmanı tarafından çalışanların stresle başa çıkabilmeleri konusunda çeşitli eğitim seminerleri düzenlenebilir.

#### Kaynakça

- Al-Homayan A. M., Shamsudin F. M., Subramaniam, C., Islam, R. (2013), "Effects of Job Stress and Organizational Support on the Relationship between Job Demand Resources and Nurses' Job Performance in Saudi Public Hospitals", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(10), pp. 7-19.
- Allen, T. D.(2001), " Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions", *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp. 414-435.
- Baillon, S., Scothern, G., Vickery, L.(1999), "Job satisfaction and stress in staff working in a specialist psychiatric unit for the elderly following relocation from a traditional psychiatric hospital setting", *Journal of Nursing Management*, 7, pp. 207-214.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction Social Psychological Research: Conceptual, Statistic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp. 1173-1182.
- Bickford, M.(2005), " Stress in the Workplace: A General Overview of the Causes, the Effects, and the Solutions", *Canadian Mental Health Association, Newfoundland and Labrador Division*, pp. 1-44.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., Aselage, J. (2009), "Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which?", *The Journal of Social Psychology*, 149 (1), pp. 119-124.
- Clegg, A. (2001), "Occupational stress in nursing: a review of the literature", *Journal of Nursing Management*, 9, pp.101-106.
- Dixon, M. A., Sagas, M. (2007), "The Relationship Between Organizational Support, Work-Family Conflict, and the Job-Life Satisfaction of University Coaches, *Research Quarterly for Exercise and Sport*", 78(3), pp. 236-247.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L. (2001), "Reciprocation of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), pp.42- 51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp. 500-507.
- Foley, S., Hang-Yue, N., Lui, S.(2005), "The Effects of Work Stressors, Perceived Organizational Support, and Gender on Work-Family Conflict in Hong Kong", *Asia Pacific Journal of Management*, 22, pp. 237-256.
- Greenhaus, J. H., Beutell, N. J.(1985), "Sources of Conflict between Work and Family Roles", *The Academy of Management Review*, 10(1), pp. 76-88.
- House, R.J. ve J.R.Rizzo (1972), "Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in Model of Organizational Behavior", *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3), pp. 467-505.
- Judge, T.A., Colquitt, J. A.(2004), "Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict", *Journal of Applied Psychology*, 89(3), pp. 395-404.
- Kim, J. L. S., Ling, C.S. (2001), "Work-family conflict of Women Entrepreneurs in Singapore", *Women in Management Review*, 16 (5/6), pp. 204-221.
- Mauno, S., Kinnunen, U.(1999), "The Effects of job stressors on marital satisfaction in Finnish dual-earner couples", *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 879-895.
- Netemeyer, R. G., Brashear-Alejandro, T., Boles J. S. (2004), "A Cross-National Model of Job-Related Outcomes of Work Role and Family Role Variables: A Retail Sales Context", *Academy of Marketing Science*, 32(1), pp:49-60.
- Netemeyer, R.G., Boles J. S., McMurrian, R. (1996), "Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales", *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), pp. 400-410.
- Parasuraman, S., Simmers, C. A. (2001), "Type of Employment, Work-family conflict and Well-being: A comparative study", *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 551-568.
- Pathak, D. (2012), " Role of perceived organizational support on stress-satisfaction relationship: An empirical study", *Asian Journal of Management Research*, 3(1), pp. 153-177.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002), "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), pp. 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001), "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), pp. 825-836.
- Ross, R. R., Altamir, E. M. (1994), *Intervention in Occupational Stress: A Handbook of Counselling for Stress at Work*, London, SAGE Publications.
- Sobel, M. E. (1982), "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models", *Sociological Methodology*, Vol. 13, pp 290-312.
- Somech, A., Zahavy, A. D.(2012), " Coping with Work-family conflict: The Reciprocal and Additive Contributions of Personal Coping and Organizational family-friendly support", *Work & Stress*, 26 (1), pp. 68-90.



- Ting, N. Ling, Z. (2013), "Relations Between Work Value, Work Stress and Employee Performance: Moderating Effect of Perceived Organizational Support", 20th International Conference on Management Science & Engineering .
- Triplett, R., Mullings, J. L.(1999), " Examining the Effect of Work-Home Conflict on Work-related Stress Among Correctional Officers", Journal of Criminal Justice, 27(4), pp. 371–385.
- Vallone, E. J. G., Ensher, E. A.(2001), "An examination of work and personal life conflict, organizational support, and employee health among international expatriates" ,International Journal of Intercultural Relations, 25, pp. 261–278.
- Wayne, J.H., Musisca,N., Fleeson, W.(2004), "Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation", Journal of Vocational Behavior, 64, pp. 108–130.

## PSİKOLOJİK TEMEL İHTİYAÇLARIN TATMİN EDİLMESİ İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ SONUÇLARINI ETKİLER Mİ? TEMEL İHTİYAÇLARIN TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ

**Yrd. Doç. Dr. Aytül Ayşe Özdemir**

Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F  
aacengiz@anadolu.edu.tr

**Doç. Dr. Fikret Er**

Anadolu Üniversitesi, AÖF  
fer@anadolu.edu.tr

### ÖZET

İş-aile çatışmasının yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada son dönemde örgüt yaşamında ilgilenilmeye başlanılan psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin aracılık rolü irdelenmiştir. Eskişehir havacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmede 122 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formunda iş-aile çatışması ölçeği, temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ölçeği, yaşam tatmini ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda iki boyutta incelenen iş-aile çatışmasında aile-iş çatışması yerine sadece iş-aile çatışmasının yaşam tatmini ve işten ayrılma niyetini yordadığı saptanmıştır. İş-aile çatışmasının yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin kısmi aracılık rolü oynadığı bulgulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, kuramsal ve uygulama düzeyinde tartışılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik ihtiyaçlar, iş-aile çatışması, işten ayrılma niyeti, yaşam tatmini.

### 1. Giriş

Günümüz çalışma yaşamında kadınların aktif rol almaya başlaması, erkeklerin ev yaşamında kadınlara yardım etmesine ve geleneksel rollere bürünmesine neden olmaktadır. İş-aile çatışması gibi karmaşık bir konuyu anlamaya çalışmak yazında araştırmacıların farklı modellerle süreci incelemelerine neden olmaktadır (Bkz. Frone, Russell, Cooper, 1992; Greenhaus vd.,1997). Mevcut araştırmaların birçoğu iş-aile çatışmasının öncülleri, aile-iş çatışmasıyla arasındaki çift yönlü ilişki ve sonuçlarına odaklanmaktadır. Bu araştırmalarda bireysel farklılıkların çatışmaya verilen tepkileri ya da çatışmadan etkilenme düzeylerini değiştirebileceği göz ardı edilmiştir. Bireysel değişken olarak kişilik ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarla karşılaşılsa da, mevcut çalışmalar öncül olarak işin ya da aile ilişkilerinin özelliklerini yoğunlukla değerlendirmektedir. Oysaki koşulları benzer olsa da bireylerin yaşadıkları çatışma düzeyi ya da çatışmadan etkilenme biçimleri farklılaşmaktadır. Bu çalışmada psikolojik temel ihtiyaçların tatmin edilmesinin iş-aile çatışmasının neden olduğu sonuçlarla arasındaki ilişkinin nedensel kurgusuna dâhil edilip edilemeyeceği araştırılacaktır. Böylelikle, çoklu rollerin nasıl ve neden olumsuz sonuçlara yol çatığına dair bir açıklama getirilmesi beklenmektedir. İş-aile çatışmasının bireysel sonucu olarak yaşam tatmini ve işten ayrılma niyetinin bireysel bir farklılık olarak temel ihtiyaçların tatmini ile yordanıp yordanmadığı incelenecektir.

Bu çalışmanın araştırma tasarımı sayesinde öncelikle özerklik, ilişkililik ve yeterlikten oluşan psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin iş-aile çatışmasının yol açtığı yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki aracılık etkisi tespit edilmeye çalışılacaktır. Ayrıca, Batı yazınında oldukça fazla çalışmanın olduğu bu konunun, Türkiye gibi kendine has kültürel ve sosyal koşulları ve özellikleri olan bir kültürde incelenmesinin kuramsal ve uygulamaya dönük faydalı bilgiler üreteceği düşünülmektedir. Özgür İrade Kuramı'na (Kendi-belirleme kuramı) göre işyerinde özerklik desteği alan ya da aldığını düşünen çalışanların temel ihtiyaçlarını tatmin ettiği ve bu nedenle de iyi oluş düzeylerinin yükseldiği ifade edilmektedir. Acaba Türk iş ortamında temel ihtiyaçların tatmin edilmesi, iş-aile çatışmasının yarattığı olumsuz sonuçları azaltmakta mıdır? Bu ve buna benzer soruların cevaplanması ayrıca İhtiyaç Kuramı'nın varsayımlarıyla iş-aile çatışmasının entegre edilmesini sağlayabilecektir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Hem erkek hem de kadın için iş ve aile gibi farklı alanlardaki çoklu rollerin gerekliliklerini dengeleme ihtiyacı her geçen gün daha yoğun hissedilmektedir. İş ve aile yaşamındaki yükümlülüklerin üst üste gelmesi sonucu ortaya çıkan iş-aile çatışması (Greenhaus ve Beutell, 1985, s.77), farklı kültürlerde farklı öncül ve sonuçlarla karşımıza çıksa da (Bkz. Aycan, 2008), netice itibarıyla her iki cinsiyetin de sorunu olmakta (Leslie ve Manchester, 2011) ve iş/yaşam tatminsizliği (Kossek ve Ozeki, 1998), düşük iyi oluş (Parasuraman ve Simmers, 2001; Rantanen vd., 2008), evlilik doyumsuzluğu (Aycan ve Eskin, 2005), alkol tüketimi, depresyon gibi bireysel sonuçlara her iki cinsiyet de maruz kalmaktadır.

İş-aile çatışması olgusu, varsayımlarını rol teorisine göre kurgulamakta (Kahn vd., 1964) ve çoklu rollere ait taleplerin, zaman, enerji gibi kaynakların sınırlı olması nedeniyle tam anlamıyla yerine getirilmesinin mümkün olmadığını, bu durumun da bireyler üzerinde istenmeyen sonuçlar yarattığı tezini savunmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985). İş ortamında yaşanan duygusal olaylar, ruh halleri ve verilen tepkiler, bireylerin iş dışındaki alanlarına da taşınmakta ve buradaki rollerle kesişmektedir. Sadece bireylerin kendi yaşam alanlarında bu geçirgenlik söz konusu olmamaktadır; bireyler arası duygu ve ruh halleri de birbirlerine yansıdığından yaşam kalitesi bozulmaktadır. Örneğin Demerouti ve arkadaşlarının (2005) çalışmasında evli erkeklerin iş-aile çatışması nedeniyle maruz kaldıkları tükenmenin eşlerinin yaşam tatminlerini azalttığı bulunmuştur. Özdevcioğlu ve Çakmak-Doruk'un (2009) araştırmalarında aile-iş çatışması ile yaşam tatmini arasındaki ilişkinin, iş-aile çatışması ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiden daha kuvvetli olduğu ortaya çıkmıştır. Ahuja ve arkadaşlarının (2007) bilişim uzmanları üzerinde yaptıkları araştırmada iş-aile çatışmasının işte tükenmeye neden olduğunu, tükenmenin de işten ayrılma eğilimi yarattığını bulmuşlardır. İşteki rol çatışması ve rol belirsizliği arttıkça, iş talepleri ve aile sorumlulukları çatıştıkça iş stresi artmakta, iş stresi ise hem yaşam tatmini hem de işten ayrılma niyetiyle ilişkili çıkmaktadır (Grandey ve Cropanzano, 1999). Çalışanlar da stres yaratan durumdan ya da tatminsizlik yaratan durumlardan uzaklaşmak için işlerini terk etme niyeti geliştirebilmektedir (Greenhaus vd., 2001). Yazında yer alan bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Hipotez 1a: İş-aile çatışması yaşam tatminini olumsuz yönde etkilemektedir.

Hipotez 1b: Aile-iş çatışması yaşam tatminini olumsuz yönde etkilemektedir.

Hipotez 2a: İş-aile çatışması işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 2b: Aile-iş çatışması işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilemektedir.

Özgür İrade Kuramı'nın temel sayıltısı özerklik, ilişkililik ve yeterlik olmak üzere üç temel psikolojik ihtiyacın tatmin edilmesinin psikolojik iyi oluş ve gelişim için gerekli olduğudur (Deci ve Ryan, 2000). Bireyin özgür iradesiyle hareket etmesi, özgür tercihlerini yapması, talep dışarıdan gelse bile davranışını içselleştirmesi ve benimsemesi özerklik ihtiyacının tatmin edilmesini sağlar. İlişkililik, bireyin sosyal ortamda onay ve kabul görmesidir (Baumeister ve Leary, 1995). İşyerinde takımın parçası olmak, işle ya da kişisel sorunlarını paylaşabilmek ilişkililik ihtiyacının tatmin edilmesini sağlayabilir (Van den Broeck vd., 2008). Temel psikolojik ihtiyaçların üçüncüsü olan yeterlik, arzu edilen etkiyi yaratma ve hedeflere ulaşma derecesidir. Bireyin mevcut koşullar ve durumlar içerisinde benliğine ilişkin genel bir etkililik değerlendirmesidir.

Sözü edilen bu psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin birey davranışlarını yönlendirdiği ve davranışlara süreklilik kazandırdığı düşünülür (Gagne ve Deci, 2005). Örgüt ortamında temel ihtiyaçların karşılanması ise iş tatmini (Van den Broeck vd., 2008), iyi oluş (Gillet vd., 2012; Van den Broeck vd., 2008), tükenme (Fernet vd., 2013), örgütsel bağlılık (Gagne vd., 2008) ve performans değerlendirme (Baard, Deci ve Ryan, 2004) gibi bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilişkilidir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Hipotez 3a: İş-aile çatışması ve yaşam tatmini arasındaki ilişkide psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin aracılık rolü vardır.

Hipotez 3b: Aile-iş çatışması ve yaşam tatmini arasındaki ilişkide psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin aracılık rolü vardır.

Hipotez 4a: İş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin aracılık rolü vardır.

Hipotez 4b: Aile-iş çatışması işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin aracılık rolü vardır.

### 3. Yöntem

**Katılımcılar:** Katılımcılar, Eskişehir’de havacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmede çalışan 122 kişiden (46 kadın, 76 erkek) oluşmaktadır. Yaşlarının ortalaması 38.15 (aralık: 22-62 yaş, SS =9.04) ve kurumdaki çalışma sürelerinin ortalaması 13.32 yıldır (aralık: 1-40 yıl, SS=10.21). Katılımcıların %23’ü lise, % 62’si üniversite, % 15’i yüksek lisans mezunudur. Evli olan katılımcıların oranı %74’dür.

**İşlem:** Katılımcılar, anket formlarını çalışma ortamlarında doldurmuşlardır. Çalışmaya katılım gönüllü bırakılmış, kendi tercihleriyle formu doldurmaktan vazgeçmelerine olanak tanınmıştır. Katılımcılardan kimlik bilgileri istenmemiş ve cevapların gizli tutulacağı garantisi verilmiştir.

#### **Veri Toplama Araçları**

**İş-Aile Çatışması Ölçeği:** Carlson, Kacmar ve Williams (2000) tarafından geliştirilen, Türkçe’ye uyarlaması Aycan (2014) tarafından yapılan iş-aile çatışması ölçeği kullanılmıştır. Ölçek iş-aile ve aile-iş çatışması olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Her bir boyut 6 madde olmak üzere ölçek toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeği üzerinden yanıtlanmıştır (1= Hiç katılmıyorum; 5=Tamamen katılıyorum). Bu çalışmada iş-aile çatışmasının ölçek güvenilirliği 0.88, aile-iş çatışmasının ise 0.85 bulunmuştur. Ölçeğin açıkladığı iki faktörlü toplam varyans %61,48’dir. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin analiz sonucu 0,81 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ölçek alt boyutlarından alınan yüksek puan, katılımcıların iş-aile/aile-iş çatışması düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

**Temel İhtiyaç Tatmin Ölçeği:** Ilardi ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlaması İmamoğlu (2004) tarafından yapılan işyerinde temel ihtiyaç tatmin ölçeği kullanılmıştır. Yeterlik ihtiyacı alt boyutu 6 maddeden, özerklik ihtiyacı alt boyutu 7 maddeden ve ilişkililik ihtiyacı alt boyutu 8 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeği üzerinden yanıtlanmıştır (1= Hiç katılmıyorum; 5=Tamamen katılıyorum). Beydoğan (2011) tarafından ölçek iş ortamında ilk kez kullanılmıştır. Ölçeğin yeterlik, özerklik ve ilişkililik boyutlarının Cronbach alfa değerleri sırasıyla .70, .85 ve .70 bulunmuştur. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.76 bulunmuştur. Araştırma hipotezleri kapsamında ölçeğin boyutları kullanılmayacağı için ölçeğin toplamına ilişkin güvenilirlik değerine yer verilmiştir. Ölçeğin açıkladığı tek faktörlü toplam varyans %39,44’dir. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin analiz sonucu 0,77 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınan yüksek puan, katılımcıların temel psikolojik ihtiyaçlarını tatmin düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

**Yaşam Tatmini Ölçeği:** Diener ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlaması Köker (1991) ve Yetim (1993) tarafından gerçekleştirilen yaşam tatmini ölçeği kullanılmıştır. Anılan yazarların çalışmalarında ölçek güvenilirliği sırasıyla 0.78 ve 0.86 bulunmuştur. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.90 bulunmuştur. Ölçeğin açıkladığı tek faktörlü toplam varyans %71,31’dir. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin analiz sonucu 0,88 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınan yüksek puan, katılımcıların yaşam tatmini düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Walsh, Ashford and Hill (1985) tarafından geliştirilmiş ve Ok (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal halinin güvenilirliği 0.92; OK’un (2007) çalışmasında ise 0.81 bulunmuştur. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeği üzerinden yanıtlanmıştır (1= Hiç katılmıyorum; 5=Tamamen katılıyorum). Bu çalışmada ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.85 bulunmuştur. Ölçeğin açıkladığı tek faktörlü toplam varyans %62,68’dir. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin analiz sonucu 0,83 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınan yüksek puan, katılımcıların işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

#### **3.1. Verilerin Analizi ve Bulgular**

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 20.00 paket programında analiz edilmiştir. Tablo 1’de analizde kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri gösterilmiştir.

**Tablo 1: Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

| Değişkenler | Min-Maks. | X.   | S   | 1   | 2    | 3     | 4      | 5      |
|-------------|-----------|------|-----|-----|------|-------|--------|--------|
| 1.İş-Aile   | 1.0-5.0   | 2.54 | .75 | .88 | .23* | -.19* | -.32** | .26**  |
| 2.Aile-İş   | 1.0-3.8   | 1.87 | .55 |     | .85  | -.14  | -.03   | -.03   |
| 3.PİT       | 1.9-4.6   | 3.52 | .49 |     |      | .76   | .29**  | -.37** |
| 4.YT        | 1.4- 5.0  | 3.01 | .86 |     |      |       | .90    | -.26** |
| 5. İAN      | 1.0-5.0   | 1.83 | .83 |     |      |       |        | .85    |

Not: İtalik yazılmış rakamlar ölçeklerin Cronbach alfa değerlerini göstermektedir. PİT=Psikolojik ihtiyaçların tatmini;

YT=Yaşam tatmini; İAE=İşten ayrılma niyeti. \* p<0.05; \*\* p<0.01

Tablo 1’den de izlenebileceği üzere iş-aile ve aile-iş çatışması arasında zayıf olmakla birlikte anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır ( $r = 0.23$ ,  $p < .05$ ). İş-aile ile psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi arasında zayıf derecede olumsuz ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r = 0.19$ ,  $p < .05$ ). Aile-iş çatışması ile psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi arasında bir ilişki yoktur. İş-aile çatışması ile yaşam tatmini arasında orta derecede olumsuz ve anlamlı bir ilişki varken ( $r = -.32$ ,  $p < .01$ ); iş-aile çatışması ile işten ayrılma eğilimi arasında zayıf, fakat olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r = .26$ ,  $p < .01$ ). Anılan değişkenler ile aile-iş çatışması arasında ise bir ilişki yoktur. Temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi ile yaşam tatmini ( $r = .29$ ,  $p < .01$ ) ve işten ayrılma eğilimi ( $r = -.37$ ,  $p < .01$ ) arasında orta derecede anlamlı bir ilişki vardır. Yaşam tatmini ve işten ayrılma eğilimi arasında ise zayıf derecede olumsuz ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ( $r = -.26$ ,  $p < .01$ ).

İş-aile çatışmasının yaşam tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi ve bu etkide psikolojik ihtiyaçların aracılık rolünü test etmek için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Aracılık etkisinin analiz edilmesi için Baron ve Kenny’nin (1985) önerileri doğrultusunda dört koşulun sağlanması gerekir.

1. Yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti iş-aile çatışması tarafından yordanmalıdır.
2. Psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi iş-aile çatışması tarafından yordanmalıdır.
3. Yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi tarafından yordanmalıdır.
4. Psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi kontrol edildiğinde, iş-aile çatışmasının yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi azalmalıdır.

Bu kapsamda araştırmada yapılan hiyerarşik regresyon analizinde ilk aşamada, bağımsız değişkenlerden aile-iş çatışmasının aracılık rolü araştırılan psikolojik ihtiyaçların tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığının görülmesi ( $\beta = -.145$ ,  $p > .05$ ) nedeniyle hiyerarşik regresyon analizinin diğer adımlarına geçilmesine gerek duyulmamıştır.

**Tablo 2: Psikolojik İhtiyaçların Tatmin Edilmesinin İş-Aile Çatışma ve Yaşam Tatmini Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Sonucu**

| YAŞAM TATMİNİ                                  |                          |                              |
|------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Test 1-Yaşam Tatmini                           |                          |                              |
|                                                | $\beta$                  | t                            |
| Adım 1                                         |                          |                              |
| Eğitim                                         | -.196*                   | - 2.165                      |
| Adım 2                                         |                          |                              |
| Eğitim                                         | -.161                    | -1.852                       |
| İş-aile çatışması                              | -.310**                  | -3.567                       |
| $R^2 = .134$<br>$p=.000$                       | Düzeltilmiş $R^2 = .119$ | $\Delta R^2 = .095$ F=8.943, |
| Test 2-Psikolojik İhtiyaçların Tatmin Edilmesi |                          |                              |
|                                                | $\beta$                  | t                            |

|                                                                                                                 |                |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|
| <i>Adım 1</i>                                                                                                   |                |        |
| Eğitim                                                                                                          | .188*          | 2.069  |
| <i>Adım 2</i>                                                                                                   |                |        |
| Eğitim                                                                                                          | .173           | 1.904  |
| İş-Aile Çatışması                                                                                               | <b>-.196*</b>  | -2.143 |
| R <sup>2</sup> = .071      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = .063      Δ R <sup>2</sup> = .029      F=3.551, p=.032  |                |        |
| <i>Test 3- Yaşam Tatmini</i>                                                                                    |                |        |
| <i>Adım 1</i>                                                                                                   |                |        |
| Eğitim                                                                                                          | -.196*         | -2.165 |
| <i>Adım 2</i>                                                                                                   |                |        |
| Eğitim                                                                                                          | -.252**        | -2.886 |
| Psikolojik İhtiyaçlar                                                                                           | <b>.329**</b>  | 3.773  |
| R <sup>2</sup> = .144      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = .129      Δ R <sup>2</sup> = .105      F=9.727, p=.000  |                |        |
| <i>Test 4- Yaşam Tatmini</i>                                                                                    |                |        |
| <i>Adım 1</i>                                                                                                   |                |        |
| Eğitim                                                                                                          | -.196*         | -2.165 |
| <i>Adım 2</i>                                                                                                   |                |        |
| Eğitim                                                                                                          | -.214*         | -2.520 |
| İş-Aile Çatışması                                                                                               | <b>-.261**</b> | -3.084 |
| Psikolojik İhtiyaçlar                                                                                           | <b>.283**</b>  | 3.312  |
| R <sup>2</sup> = .209      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = .188      Δ R <sup>2</sup> = .171      F=10.131, p=.000 |                |        |

İş-aile çatışmasının yaşam tatmini üzerine etkisinde psikolojik ihtiyaçların tatmininin aracılığını test etmek için yapılan dört aşamalı hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, yaşam tatminini en kuvvetli etkileyen kontrol değişkeni eğitimin etkisi sabit tutulduğunda iş-aile çatışmasının yaşam tatminini olumsuz ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ( $\beta = -.310$ ,  $p<.01$ ). İkinci adımda iş-aile çatışmasının psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Psikolojik ihtiyaçların tatminini en kuvvetli etkileyen eğitim değişkeni sabit tutulduğunda olumsuz ve anlamlı bir etki tespit edilmiştir ( $\beta = -.196$ ,  $p<.05$ ). Üçüncü adımda aracılığı araştırılan psikolojik ihtiyaçları tatminin yaşam tatminine olan etkisi incelenmiş ve olumlu ve anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır ( $\beta = .329$ ,  $p<.01$ ). Son adımda ise iş-aile çatışması ve aracılığı araştırılan psikolojik ihtiyaçların tatmini birlikte analize sokulmuş ve yaşam tatmini üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Analiz sonucunda R<sup>2</sup> artmış ( $\Delta R^2=.171$ ) ve ilk aşamada var olan iş-aile çatışmasının yaşam tatmini üzerindeki etkisi  $-.310$ 'dan  $-.261$ 'e düşmüştür. Kısmi aracılık rolünün anlamlı olup olmadığını tespit etmek için Sober testi uygulanmıştır. Bu testin sonucuna göre ( $z=-2.64$ ,  $p<.030$ ) iş-aile çatışmasının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin kısmi aracılık rolü vardır. Hipotez 1a ve 3a kabul edilmiştir.

**Tablo 3: Psikolojik İhtiyaçların Tatmin Edilmesinin İş-Aile Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında Aracılık Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Sonucu**

| İŞTEN AYRILMA NİYETİ               |         |       |
|------------------------------------|---------|-------|
| <i>Test 1-İşten Ayrılma Niyeti</i> |         |       |
|                                    | $\beta$ | t     |
| <i>Adım 1</i>                      |         |       |
| Medeni durum                       | .185*   | 2.175 |
| <i>Adım 2</i>                      |         |       |

|                                                                                                  |                |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|
| Medeni durum                                                                                     | .173           | 1.919  |
| İş-aile çatışması                                                                                | <b>.276**</b>  | 3.163  |
| R <sup>2</sup> = .106 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = .091 Δ R <sup>2</sup> =.076 F=6.984, p=.001   |                |        |
| <i>Test 2-Psikolojik İhtiyaçların Tatmin Edilmesi</i>                                            |                |        |
|                                                                                                  | β              | t      |
| Adım 1                                                                                           |                |        |
| Eğitim                                                                                           | .188*          | 2.069  |
| Adım 2                                                                                           |                |        |
| Eğitim                                                                                           | .173           | 1.904  |
| İş-Aile Çatışması                                                                                | <b>-.196*</b>  | -2.143 |
| R <sup>2</sup> = .058 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = .041 Δ R <sup>2</sup> = .029 F=3.551, p=.032  |                |        |
| <i>Test 3-İşten Ayrılma Niyeti</i>                                                               |                |        |
| Adım 1                                                                                           |                |        |
| Medeni Durum                                                                                     | .185*          | 2.175  |
| Adım 2                                                                                           |                |        |
| Medeni Durum                                                                                     | .144           | 1.692  |
| Psikolojik İhtiyaçlar                                                                            | <b>-.356**</b> | -4.199 |
| R <sup>2</sup> = .156 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = .142 Δ R <sup>2</sup> = .126 F=10.916, p=.000 |                |        |
| <i>Test 4-İşten Ayrılma Niyeti</i>                                                               |                |        |
| Adım 1                                                                                           |                |        |
| Medeni Durum                                                                                     | .185*          | 2.175  |
| Adım 2                                                                                           |                |        |
| Medeni Durum                                                                                     | .156           | 1.889  |
| İş-Aile Çatışması                                                                                | <b>.227**</b>  | 2.721  |
| Psikolojik İhtiyaçlar                                                                            | <b>-.322**</b> | -3.849 |
| R <sup>2</sup> = .206 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = .186 Δ R <sup>2</sup> = .176 F=10.140, p=.000 |                |        |

İş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik ihtiyaçların tatmininin aracılığını test etmek için yapılan dört aşamalı hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, işten ayrılma niyetini en kuvvetli etkileyen kontrol değişkeni medeni durumun etkisi sabit tutulduğunda iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyetini olumlu ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ( $\beta = .276$ ,  $p < .05$ ). İkinci adımda iş-aile çatışmasının psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Psikolojik ihtiyaçların tatminini en kuvvetli etkileyen eğitim değişkeni sabit tutulduğunda olumsuz ve anlamlı bir etki tespit edilmiştir ( $\beta = -.196$ ,  $p < .05$ ). Üçüncü adımda aracılığı araştırılan psikolojik ihtiyaçları tatminin işten ayrılma niyetine olan etkisi incelenmiş ve olumsuz ve anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır ( $\beta = -.356$ ,  $p < .01$ ). Son adımda ise iş-aile çatışması ve aracılığı araştırılan psikolojik ihtiyaçların tatmini birlikte analize sokulmuş ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Analiz sonucunda, R<sup>2</sup> artmış ( $\Delta R^2 = .176$ ) ve ilk aşamada var olan iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi .276'dan .227'ye düşmüştür. Kısmi aracılık rolünün anlamlı olup olmadığını tespit etmek için Sober testi uygulanmıştır. Bu testin sonucuna göre ( $z = 2.44$ ,  $p < .024$ ) iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin kısmi aracılık rolü vardır. Hipotez 2a ve 4a kabul edilmiştir.

### Sonuç

Bu çalışmada temel ihtiyaçların tatmin edilmesinin iş-aile çatışması ile çatışmanın neden olabileceği sonuçlarla arasındaki ilişkinin nedensel kurgusuna dâhil edilip edilemeyeceği araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda iki boyutta incelenen iş-aile çatışmasında aile-iş çatışması

yerine sadece iş-aile çatışmasının yaşam tatmini ve işten ayrılma niyetini yordadığı saptanmıştır. İş-aile çatışmasının yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin kısmi aracılık rolü oynadığı bulgulanmıştır.

Özgür İrade Kuramı, sosyal ortamlarda temel ihtiyaçları desteklenen bireyler etkin bir şekilde geliştiğini ve işlev gördüğünü varsayar. Bu araştırma, diğer araştırma sonuçlarıyla (Gillet vd., 2012; Lynch, Plant ve Ryan, 2005; Van den Broeck vd., 2010) benzer şekilde Özgür İrade Kuramı'nın temel sayılıtlarının örgüt ortamında geçerli olduğunu göstermektedir. İhtiyaçlarını karşılayan bireyler, iş ortamında daha fazla motive olmakta ve işe katılımları artmakta, endişe düzeyleri azalmaktadır (Deci vd., 1989; Baard vd., 2004). Bu çalışmada ise ihtiyaçların tatmini iş-aile çatışmasının yaşam tatmini üzerindeki olumsuz etkisini azaltmakta, işten ayrılma niyetini zayıflatmaktadır.

İleriki araştırmalarda Özgür İrade Kuramı ile örgütsel davranışın temel değişkenleri arasındaki ilişkilerin araştırılması faydalı olacaktır.

### Kaynakça

- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., ve George, J. F. (2007). "IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions", *MIS Quarterly*, pp.1-17.
- Aycan, Z. (2014). İş - Aile Dengesi: Uluslararası Araştırma Projesi, PROJECT 3535.
- Aycan, Z. (2008). Cross-Cultural Approaches to Work-family Conflict. *Handbook of work-family integration: Research, Theory and Best Practices*, 353-370.
- Aycan, Z. ve Eskin, M. (2005). "Relative Contributions of Childcare, Spousal Support, and Organizational Support in Reducing Work-Family Conflict For Men and Women: The Case of Turkey", *Sex Roles*, 53(7-8), pp.453-471.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). "Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings". *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1963.
- Baumeister, R. F. ve Leary, M. R. (1995). "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation", *Psychological Bulletin*, 117(3), pp.497-529.
- Beydoğan, B. (2008). *Self-construal differences in perceived work situation and well-being* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). "Construction and Initial Validation of A Multidimensional Measure of Work-Family Conflict", *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), pp.249-276.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). "The "What" And" Why" of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior", *Psychological Inquiry*, 11(4), pp.227-268.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J. ve Griffin, S. (1985), "The Satisfaction with Life Scale", *Journal of Personality Assessment*, 49(1), pp.71-75.
- Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S. G. ve Dussault, M. (2013). "How do Job Characteristics Contribute to Burnout? Exploring the Distinct Mediating Roles of Perceived Autonomy, Competence, and Relatedness", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), pp.123-137.
- Frone, M. R., Russell, M. ve Cooper, M. L. (1992). "Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing A Model of the Work-Family Interface", *Journal of Applied Psychology*, 77(1), pp.65-78.
- Gagné, M. ve Deci, E. L. (2005). "Self-Determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp.331-362.
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J. ve Koestner, R. (2008). "A Temporal Analysis of the Relation between Organisational Commitment and Work Motivation", *Psychologica Belgica*, 48(2-3), pp.219-241.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P. ve Colombat, P. (2012). "The Impact of Organizational Factors on Psychological Needs and their Relations with Well-Being", *Journal of Business and Psychology*, 27(4), pp.437-450.
- Grandey, A. A. ve Cropanzano, R. (1999). "The Conservation of Resources Model Applied To Work-Family Conflict And Strain", *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), pp.350-370.
- Greenhaus, J. H. ve Beutell, N. J. (1985). "Sources of Conflict between Work and Family Roles", *Academy of Management Review*, 10, pp.76-88.
- lesliekahn
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Singh, R. ve Parasuraman, S. (1997). "Work and Family Influences on Departure From Public Accounting", *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), pp.249-270.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. ve Collins, K. M. (2001). "Career Involvement and Family Involvement as Moderators of Relationships between Work-Family Conflict and Withdrawal from a Profession", *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), pp.91-100.



- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T. ve Ryan, R. M. (1993). "Employee and Supervisor Ratings of Motivation: Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in a Factory Setting", *Journal of Applied Social Psychology*, 23, pp.789-1805.
- İmamoglu, E. O. (2004). "Self-Construal Correlates of Well-Being", Unpublished data
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. ve Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict And Ambiguity*, Oxford, England.
- Kossek, E. ve Ozeki, C. (1998). "Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research", *Journal of Applied Psychology*, 83(2), pp.139-149.
- Köker, S. (1991), "Normal ve Sorunlu Ergenlerin Yaşam Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Leslie, L. M. ve Manchester, C. F. (2011). "Work-Family Conflict is a Social Issue Not a Women's Issue", *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), pp.414-417.
- Lynch Jr, M. F., Plant, R. W., & Ryan, R. M. (2005). "Psychological Needs and Threat to Safety: Implications for Staff and Patients in a Psychiatric Hospital for Youth". *Professional Psychology: Research and Practice*, 36(4), pp.415-425.
- Ok, A.B. (2007) "Kuruma Bağlılığın İlişkili Olduğu Değişkenler: Kurumsal İletişime Özel Bir Vurgu", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, ODTÜ Psikoloji Bölümü.
- Özdevecioğlu, M. ve Çakmak-Doruk, N. Ç. (2009). "Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, pp.66-99.
- Parasuraman, S. ve Simmers, C. A. (2001). "Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study", *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), pp.551-568.
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Feldt, T. ve Pulkkinen, L. (2008). "Work-Family Conflict and Psychological Well-Being: Stability and Cross-Lagged Relations within One-and Six-Year Follow-Ups", *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), pp.37-51.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. ve Lens, W. (2008). "Explaining the Relationships between Job Characteristics, Burnout, and Engagement: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction", *Work & Stress*, 22(3), pp.277-294.
- Walsh, J. P., Ashford, S. J. ve Hill, T. E. (1985). "Feedback Obstruction: The Influence of the Information Environment on Employee Turnover Intentions", *Human Relations*, 38(1), pp.23-46.
- Yetim, U. (1993), "Life Satisfaction: A Study Based on the Organization of Personal Projects", *Social Indicators Research*, 29, pp.277-289.



## 28. OTURUM

### “POLİTİK DAVRANIŞLAR”

**Çalışanların Uyguladıkları İzlenim Yönetimi Taktiklerinin, Örgüt İçi Sosyal**

**Konumlarına Olan Etkisinin Ağ Analizi ile Tespiti**

Öğr. Gör. Dr. Tuğrul Oğuzhan, Öğr. Gör. Kemal Köksal, Öğr. Gör. Dr. Ercan Turgut

**Anlaşmazlıklarda Yüksek Değer ve Güçlü İlişkileri Başarmada Müzakere Davranışı:**

**Strateji ve Taktik Seçimi**

Dr. Murat Yusuf Uçan

**Politik Davranışlar Tükenmişliği Etkiler mi? Bu Etkileşimde Örgütsel Güvenin**

**Aracılık Rolü Var mıdır?**

Öğr. Gör. Zümral Gültekin, Dok. Öğr. Mihriban Cindiloğlu

## ÇALIŞANLARIN UYGULADIKLARI İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNİN, ÖRGÜT İÇİ SOSYAL KONUMLARINA OLAN ETKİSİNİN AĞ ANALİZİ İLE TESPİTİ

**Öğr. Gör. Dr. Tuğrul OĞUZHAN**

Kara Harp Okulu, toguzhan@kho.edu.tr

**Öğr. Gör. Kemal KÖKSAL**

Kara Harp Okulu, kkoksas@kho.edu.tr

**Öğr. Gör. Dr. Ercan TURGUT**

Kara Harp Okulu, eturgut@kho.edu.tr

### ÖZET

Bireyin, ilişkilerini yönetmek ve kendi amaçlarına ulaşmak için izlenim yönetimi taktiklerini kullanmasının, sosyal ağdaki konumunu etkileyip etkilemediği bu araştırmanın temel sorunsalını oluşturmuştur. İzlenim yönetimi taktiklerinden hangilerinin ne derece bu amaca hizmet ettiğinin ortaya konulması ve ilgili alan yazında daha önce böyle bir çalışma olmaması çalışmanın önemini artırmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda izlenim yönetimi taktikleri ile ağ yapısındaki konumu ortaya koyan derece merkeziliği ve arasındalık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İzlenim Yönetimi Taktikleri, Sosyal ağ analiz

### 1.Giriş

Bireyler kendi belirledikleri amaçlara ulaşmak ve bir grubun parçası olmak için de örgütlere girerler. Sosyal kimlik kuramı insanların neden gruplara dâhil olduğunu açıklamakta (Robbins & Judge, 2012) ve sosyal yapıya ilişkin önemli tespitlerde bulunmakta, grup içindeki bireyin davranışı ile sosyal süreçler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Tajfel, 1971). Bireyler kendi amaçlarına ulaşabilmek için örgütleri kullanmakta; amacına ulaşmak (Zaleznik, 1970), grup içinde statü kazanmak (Mignonac, Herrbach, & Guerrero, 2006) ve grup tarafından olumlu algılanmak istemekte, çevresindeki kişilerin kendisi hakkındaki düşüncelerini etkilemeye çalışmaktadır. Çalışma bu kapsamda bireylerin izlenim yönetimi taktikleri kullanmasının sosyal ağdaki konumunu nasıl etkilediğini tespit etmeyi amaçlamıştır.

### 2. Kuramsal Çerçeve

#### 2.1. İzlenim Yönetimi Taktikleri

Örgüt ortamında çalışanların izlenimleri yönlendirme, denetleme ve diğerlerini etkileme kapsamında gayret göstererek kendilerini ifade etmek istediği Goffman (1959), Jones (1964), Kipnis ve Vanderveer (1971) Martinko (1991), Rosenfeld Giacalone ve Riordan (1995), Leary (1996) tarafından yapılan çalışmalarda belirtilmiş olup bu genel amaç yanında çalışanlar, iyi bir pozisyona sahip olma, olumlu bir performans geri bildirimi, çeşitli ödülleri kazanabilme gibi amaçlar doğrultusunda farklı izlenim yönetimi taktiklerini kullanabilmektedir.

İzlenim Yönetimi taktikleri doğru olarak kullanıldığında çalışanlar arzu ettiği sosyal kimliğe ulaşabilmekte ve mevcut imajı arzu ettiği doğrultuda ise kullanılan taktikler devam ettirilmekte, eğer bir farklılık söz konusu ise alternatif bir taktik arayışına girilmektedir (Bozeman ve Kacmar, 1997). Wortman ve Linsenmeier (1977)'ye göre olumlu ve lehte, avantaj yaratacak durumlarda övme, yağcılık, onay verme gibi saldırgan taktiklerin uygulanması beklenirken Friedlander ve Schwartz (1985)' e göre lehte olmayan olumsuz durumlarda açıklama, özür dileme gibi savunmacı taktiklerin uygulanması beklenmektedir.

Salırgan izlenim yönetimi taktikleri, arzu edilen izlenimin oluşturulması, çalışanın kariyerinde ilerlemesine yardımcı olabilecek bir kimlik oluşturması için kullanılan aktif, saldırgan ve daha çok proaktif çabaları içerir (Andrews ve Kacmar, 2001; Tatar, 2006). Jones ve Pittman (1982), izlenim yönetimi davranışlarıyla ilgili niteliklerini tanıtmaya bireysel reklâm, önemini zorla fark ettirme-gözdağı verme, yağcılık yapmak, kendine acındırma-yalvarma ve örnek olma gibi beş kategori belirlemiştir.

**Yağcılık yapmak:** Genel olarak kendini sevdirmeye taktiği olup takdir toplayabilmek için iltifatlar ve de hoş giden davranışları içeren, lider ve yöneticileri etkilemek için düşük kademelerdeki çalışanlar tarafından kullanılan bir taktiktir (Jaja, 2003). Kendini sevdirmeye davranışları örtülü olarak uygulanan, motivasyona dayalı olan, kişilerin sahip oldukları gücü koruma veya artırma amaçlı olarak uygulanan

davranışlardır (Liden ve Mitchell, 1988). Rosenfeld vd. (1995) yaptıkları çalışmalarında organizasyon ortamında çalışanların diğer insanlara yaptıkları yardım ve iyiliklerin onların sempatik bireyler olarak algılanmalarını ve sevimlerini sağladığını belirtmektedir. Yapılan çalışmalar yağcılık taktiğini kullanan astların, aynı pozisyonda olan fakat bu taktikleri kullanmayan arkadaşlarına göre daha çok sevildiğini, daha çok ücret artışı aldıklarını, daha olumlu performans değerlendirmesi aldıklarını ve terfi şanslarının daha fazla olduğunu göstermektedir (Gardner, 1992).

**Niteliklerini tanıtm-Bireysel reklam:** Niteliklerini tanıtm taktiği, bireyin yeterlilik sıfatını elde etme başarısı olup bireylerin çevresindekiler tarafından yetenekli, bilgili, becerikli olarak algılanmak istemesidir (Rosenfeld Giacalone ve Riordan, 1995; Meydan, 2011). Leary (1996)'ya göre bu özelliklere sahip olarak görülen bireyler toplumda genellikle iyi konumlarda bulunurlar, genellikle daha iyi işleri vardır, daha yüksek statü sahibidirler ve diğer insanlar üzerinde daha etkilidirler. Bu taktiği kullanan bireylerin diğerleri tarafından kendini beğenmiş ve ukalâ olarak görülme riski her zaman vardır (Doğan ve Kılıç, 2009). Jones (1990)'a göre yağcılık yaparak kendini sevdirmeye taktiği ile niteliklerini tanıtm taktiği arasındaki en temel fark, niteliklerini tanıtm taktiğinin ölçülebilir olan performansa dayalı olması ve yağcılık yapma taktiğinde görülen abartılı olarak övünmeye karşılık performansın görülmek istenmesidir. Bu nedenle, alanında başarılı olmayan bir kişinin niteliklerini tanıtm taktiğini kullanması çok mantıklı değildir.

**Örnek davranışlar sergileme:** Dürüstlük, kendini adanmışlık ve ahlâkî değerlerin yönetilmesini kapsayan bir taktiktir (Jones ve Pittman, 1982). Örnek davranış gösterenler saygı duyulmak ve hayranlık bırakmak isteyen bireyler olup genellikle disiplinli, dürüst ve yardımsever bir izlenim yaratmak istemektedirler. İşe erken gelme, işten geç ayrılma ve eve iş götürme gibi davranışlar bu taktiği uygulayanların davranışlarına örnek olarak gösterilebilir (Rosenfeld Giacalone ve Riordan, 1995). Bireyler çalışkan olduklarını gösterme uğruna feda davranışları gösterirler ve sadece görevin gerektirdiği işleri yapmakla yetinmezler, hep daha fazlasını yapma gayreti içerisinde olurlar. Bu taktiği uygulayanların davranışlarının sürekliliği önem arz etmekte olup diğer izlenim yönetimi taktiklerinde uygun olmayan bir davranış genel imajı bozmazken burada tek bir aykırı davranış bireyin imajına oldukça zarar verebilmektedir (Jones, 1990; Leary, 1996). Bu özveri ve kendini adama davranışı diğerleri tarafından zaman zaman bir kibir ve gurur hatta ikiyüzlülük olarak algılanabilmektedir (Gilbert ve Jones, 1986; Rosenfeld Giacalone ve Riordan, 1995; Leary, 1996; McFarland vd., 2003).

**Gözdağı verme:** Bolino ve Turnley (2003)'e göre, tehdit etme veya korku yaratma bireylerin diğerlerine karşı kullandıkları yıldırma taktikleridir. Bu taktiği kullananlar diğerlerinin gözünde korkulan ve tehlikeli kişi izlenimi bırakarak sosyal bir güç elde etmeye çalışmaktadır (Leary, 1996; Arkin ve Sheppard, 1990). Birey için hedef kitle tarafından sevilip sevilme önemli değildir. Birey, zor kullanarak yetkisini kullanmaktadır ve karşı tarafın buna misilleme yapacak yetkisi yoktur. Ancak bu durum, örgüt çalışanları arasında korkuya ve güven eksikliğine neden olmaktadır (Tedeschi ve Riess, 1981; Gardner, 1992; Crane ve Crane, 2002). Âmiri ve yöneticinin baskıcı tutumu karşısında baskıya itaat ederek daha fazla gayret sarf eden örgüt çalışanları âmirlerin gözünde vazgeçilmez hale gelmektedir. Yöneticinin bu yaklaşımını örnek alarak diğer çalışanları tehdit eden ve ilişkilerinde çoğunlukla gücünü kullanan birey, âmirleri tarafından daha kabiliyetli, çalışkan, güçlü ve işini iyi bilen birisi olarak görülebilmektedir (Yukl ve Tracey, 1992). Wayne vd. (1997) yaptıkları bir araştırmada bu tip tehditkâr davranışlarda bulunan insanların terfi etmeye daha uygun bireyler olarak algılandıklarını tespit etmişlerdir.

**Yalvarma:** Kendine acındırmaya çalışma taktiği veya yalvarma olarak da adlandırılan bu taktik, düşük statüde ve düşük güç seviyesindeki bireylerin diğer taktikleri uygulayamadığı ve zayıflığını beyan ettiği durumlarda kullanılan bir izlenim yönetimi taktiğidir (Jones ve Pittman, 1982; Jones, 1990). Kısa dönemde taktiği kullananlara birtakım kazanımlar sağlasa da, uzun dönemde bireyin âmirleri ve arkadaşları kendilerini aldatılmış olarak hissedecek ve sonuç olarak taktiği kullanan bireyler inandırıcılıklarını kaybettikleri için saygınlıklarını da kaybedecek ve ortamdan soyutlanabilecektir (Meydan, 2011). Bu nedenle acındırma veya yalvarma davranışı olumsuz bir izlenim bırakmaya son derece açık bir taktiktir (Crane ve Crane, 2002; Ünalı, 2005; Özdevecioğlu ve Erdem, 2008). Longenecker vd. (1987) tarafından yapılan çalışmada tersi bir durum olarak yöneticilerin kendini acındıran, yalvaran bireylere üzülmemeleri için yüksek skorlar verdiklerini tespit edilmiştir.

## 2.2. Sosyal Ağ Analizi

Bireylerin davranışlarını ve performansını yakından etkileyen, örgüt içinde belirli bir yapıya bağlı olmadan gelişen ve bireylerin sosyal ilişki ihtiyacını karşılayan, biçimsel olmayan gruplar mevcuttur

(Robbins & Judge, 2012). Ağ analizi bu gruplardaki ilişkileri ortaya çıkarmak için kullanılan ve sosyal dinamiklerin anlaşılmasını sağlayan bir yöntemdir (Sözen & Esatoğlu, 2010). Ağ analizi yöntemi ile örgüt gibi biçimsel ve biçimsel olmayan birçok karmaşık ilişkileri içeren iletişim ağlarının, çizilmesi, sınıflandırılması ve analiz edilerek yorumlanması mümkün olmuştur. Ağlar, bireylerin etkileşimi ile oluşan bağların belirlenmesiyle oluşmakta ve bireylerin ağdaki konumlarını ve diğer bireyleri birbirine bağlama güçlerini ortaya koyabilmektedir (Gürsakal, 2009). Ağ analizinde tüm ilişkiler tek tek incelendiğinden yapılan çalışmalarda toplanan veri sayısının çok olması veri girişini zorlaştırmakta bu nedenle genelde veri sayısı az olmaktadır. Ayrıca ağ analizi çalışmalarında ağ yapısını ortaya koyabilmek için diğer veri toplama yöntemlerinden farklı olarak katılımcının kimliğinin bilinmesi gerekmektedir.

Bu kuramsal gerekçelerden hareketle, bireyin, ilişkilerini yönetmek ve kendi amaçlarına ulaşmak için izlenim yönetimi taktiklerini kullanmasının, sosyal ağdaki konumunu etkileyip etkilemediği bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. İzlenim yönetimi taktiklerinden hangilerinin ne derece bu amaca hizmet ettiğinin ortaya konulması ve ilgili alan yazında daha önce böyle bir çalışma olmaması çalışmanın önemini artırmaktadır.

### 3. Yöntem

Araştırma kapsamında Ankara’da bulunan bir yüksek öğretim kurumunda çalışan 42 kişiden, anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Anketler kurumda belli bir bölüme uygulanmış ve çalışanlara diğer çalışanlarla olan etkileşim düzeylerini belirtmeleri istenmiştir. Ağ yapısının ortaya konulmasında liste yöntemi kullanılmıştır. Anket formu hazırlanmadan önce kurumdaki çalışanlarla görüşülerek çalışanlara kodlar atanmış böylece bir liste oluşturularak çalışanların bu liste içindeki diğer çalışanlar ile olan etkileşim derecelerini listedeki her bir çalışan için 0 ile 10 arasında bir değer girerek belirtmeleri istenmiştir. Her bir katılımcıya ait belirlenen kod katılımcının anketi cevaplama istenmeden önce anket formunun üzerine yazılmış böylelikle yanıtların hangi katılımcıya ait olduğu tespit edilmesi sağlanmıştır. Daha sonra anketler uygulanmıştır. Ayrıca anket formunda izlenim yönetimi taktiklerini belirlemeye yönelik olarak Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen ve Basım ve arkadaşları (2006) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek beş boyut ve 22 sorudan oluşmaktadır. Katılımcılardan 5’li likert tipindeki izlenim yönetimi taktiklerine yönelik soruları yanıtlaması istenmiştir. Ölçeğin faktör geçerliliklerini doğrulamak için “Bootstrap” işlemi yapılarak, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Faktör yüklenimleri istatistiksel olarak incelenmiş ve anlamlı olmayan maddeler birer birer çıkarılarak DFA tekrarlanmıştır. DFA uygulanırken ilişkisiz model, birincil seviye, ikincil seviye ve tek faktörlü model için uygulanmış ve aralarından en iyi uyum sonuçlarını veren model seçilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011:57). Ölçekten çıkartılan maddeler ve bu maddelerin boyutları şu şekildedir: Nitelikleri tanıtmak boyutundan 11. soru; yağcılık yapma boyutundan 17. soru; yalvarma boyutundan ise 20. soru çıkarılmıştır. En iyi uyum istatistiklerini veren ikincil seviye model kabul edilmiştir. Kabul edilen modele ait uyum istatistikleri tablo 1’de gösterilmiştir. Değerler incelendiğinde ikincil seviye DFA sonuçlarına göre modelin iyi uyum gösterdiği ifade edilebilir. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,868’dir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliği ise şu şekildedir: Nitelikler tanıtmak için 0,788; Yağcılık yapma için 0,707; Örnek davranışlar sergileme için 0,838; Gözdağı verme için 0,767; Yalvarma için ise 0,798’dir. Bu sonuçlara göre ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| Ölçek                                                                                                                                                                                      | $\chi^2$ | df | $\chi^2/df$ | RMSEA | CFI   | GFI   | AGFI  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----|-------------|-------|-------|-------|-------|
| İzlenim Yönetimi                                                                                                                                                                           | 7,384    | 2  | 3,692       | 0,057 | 0,959 | 0,980 | 0,899 |
| $\chi^2$ : Ki kare(CMIN) df: Degrees of Freedom; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; CFI: Comparative Fit Index; GFI: Goodness of Fit Index; AGFI: Adjusted Goodness Fit Index |          |    |             |       |       |       |       |

Ağ yapısını oluşturmak için her bir katılımcıdan diğer katılımcılar ile olan etkileşim düzeylerini 0-10 arasında puanlamaları istenmiştir. Daha sonra katılımcılara atanan kodları ve bu kodların ilişki düzeyini gösteren bir ilişki matrisi oluşturulmuştur.

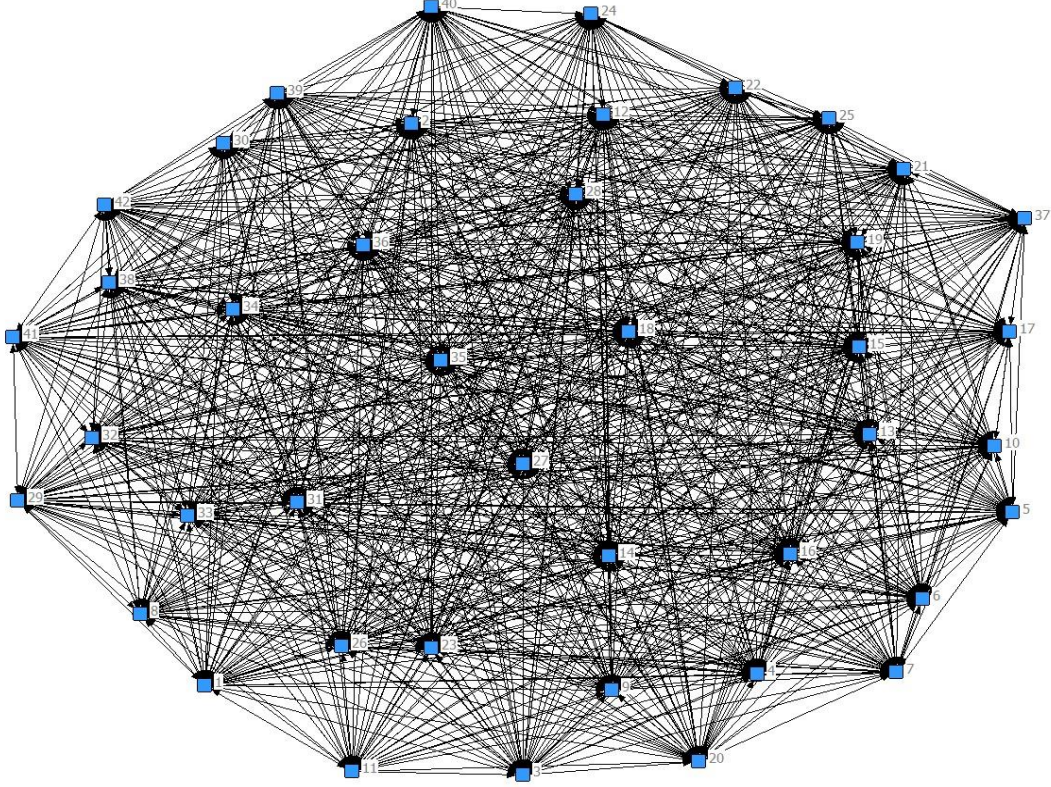
Bu matris UCINET 6.0 programına aktararak yönlü derece merkeziliği (indegree, outdegree) ve arasındalık (betweenness) değerleri hesaplatılmış ve ağın çizgesi çizilmiştir. Katılımcıların merkezilik ve arasındalık değerleri ile izlenim yönetimi ölçeğine verdikleri cevaplar excel tablolarına aktarılarak excel’in “düşey ara” fonksiyonu ile eşleştirilmiş böylelikle her bir katılımcının izlenim yönetimi ölçeğine verdiği yanıtları ile merkezilik ve arasındalık değerini içeren bütünlük bir excel tablosu oluşturulmuştur. Oluşturulan excel tablosu SPSS programına aktarılarak analizlere SPSS programı ile

devam edilmiştir. İzlenim yönetimi boyutları ile derece merkeziliği ve arasındalık arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla Pearson Korelasyonları hesaplanmıştır.

#### 4. Bulgular

Çalışma neticesinde elde edilen etkileşim matrisi UCINET 6.0 programına aktararak yönlü derece merkeziliği (indegree, outdegree) ve arasındalık (betweenness) değerleri hesaplatılmış, Şekil 1’de sunulan ağın çizgesi çizdirilmiş ve elde edilen veriler izlenim yönetimi taktikleri ölçeğinden elde edilen verileri ile bütünleştirilerek SPSS 21.0 paket programı ile analiz edilmiştir. İzlenim yönetimi taktikleri ile derece merkeziliği ve arasındalık değerleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı korelasyon analizi ile incelenmiştir.

İzlenim yönetimi taktikleri, derece merkeziliği ve verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve korelasyon sonuçları Tablo-2’de sunulmuştur



Şekil 1: Etkileşim Ağının Çizgesi

Tablo 2: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

|                           | Ort.  | SS    | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6     | 7      | 8    | 9. |
|---------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|------|----|
| 1.Niteliklerini Tanıtma   | 2,761 | ,7445 |        |        |        |        |        |       |        |      |    |
| 2.Yağcılık Yapmak         | 2,182 | ,8932 | ,625** |        |        |        |        |       |        |      |    |
| 3.Örnek Davranışlar       | 1,369 | ,6129 | ,340*  | ,620** |        |        |        |       |        |      |    |
| 4.Gözdağı Verme           | 1,933 | ,6178 | ,576** | ,518** | ,553** |        |        |       |        |      |    |
| 5.Yalvarma                | 1,369 | ,5583 | 0,187  | ,343*  | ,706** | ,444** |        |       |        |      |    |
| 6.İzlenim Yönetimi Toplam | 1,821 | ,5160 | ,699** | ,787** | ,822** | ,816** | ,701** |       |        |      |    |
| 7.Outdeg                  | 230,7 | 60,85 | 0,023  | 0,052  | -0,102 | -0,16  | 0,07   | -0,03 |        |      |    |
| 8.Indeg                   | 230,7 | 43,07 | -0,097 | 0,195  | 0,12   | -0,069 | 0,071  | 0,035 | 0,219  |      |    |
| 9.Betweenness             | 1,595 | ,7461 | -0,149 | 0,068  | 0,173  | 0,068  | ,311*  | 0,132 | -0,058 | ,436 |    |

\*\* p< 0,01 ; \* p< 0,05 ,

Yapılan inceleme neticesinde izlenim yönetimi taktikleri boyutlarının birbirleri ile pozitif ilişkili olduğu ve ortalamalarının düşük olduğu görülmektedir. Özellikle Örnek Davranışlar Sergileme ve Yalvarma

boyutlarının ortalamalarının 1'e çok yakın olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum katılımcıların bu izlenim taktikleri kullanmadıkları veya anketi cevaplarırken izlenim yönetimi taktikleri kullanımı ile ilgili durumlarını gizledikleri ve yanıltıcı cevap şeklinde yorumlanabilir. Bunun sebebi olarak izlenim yönetimi sorularının katılımcılar tarafından cevaplanması çok arzulanan sorulardan oluşması ve ağ analizi yapabilmek için isimlerin liste şeklinde yazıldığı anket formunda cevaplayıcıların kimliğinin belli olması şeklinde gösterilebilir.

Ağ analizi sonucunda Outdeg değeri maksimum 344 minimum 97 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer kişinin kendisinin diğer katılımcılar ile olan etkileşim derecesini gösteren değerdir. Bu değerlerin ortalaması 230,79 ve standart sapması 60,85 olarak gerçekleşmiştir. En yüksek skoru elde eden katılımcının Indeg değeri 209 iken en düşük skora sahip katılımcının Indeg değeri 259'dur. Bu durum kişinin kendi sahip olduğu ağı tam olarak değerlendiremediği şeklinde yorumlanabilir. Nitekim diğerlerinin kişi ile ilgili etkileşim değerlerini gösteren Indeg değeri incelendiğinde de benzer bir durumla karşılaşılmaktadır. Indeg değeri maksimum 312 minimum 115 olarak gerçekleşmiştir. Indeg değeri en yüksek olan katılımcının kendi ağını değerlendirdiği outdeg değeri 212 iken en düşük indeg değerine sahip olan katılımcının outdeg değeri 329'dur. Böylece bu çalışmada kişinin kendi ağının gücünü tam olarak değerlendiremediği sonucuna ulaşılabilir. Tablo 2'deki korelasyon değerlerinde indeg ile outdeg arasındaki ilişkinin anlamsız olması da kişinin kendi ağını değerlendirmesi ile başkalarının kişi ile olan etkileşimi sonucunda belirlenen kişinin gerçek ağının tam olarak örtüşmediği kişinin kendi ağını gerçekte olandan daha farklı değerlendirdiği şeklinde yorumlanabilir.

Yine Tablo 2 incelendiğinde izlenim yönetimi taktikleri ile ağ yapısını ortaya koyan indeg, outdeg ve Betweenness arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Sadece izlenim yönetimi teknikleri boyutlarından Yalvarma ile arasındalık arasında bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu durum araştırmanın temel sorunsalını oluşturan kişinin izlenim yönetimi taktiklerini kullanmasının, sosyal ağdaki konumunu etkilemediği şeklinde değerlendirilebilir.

##### 5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma ile Ankara'da bulunan bir yüksek öğretim kurumunun bir bölümünde çalışan 42 katılımcının ağ yapısı ve izlenim yönetimi taktiklerini kullanma durumları ortaya konulmuştur. Yapılan çalışma neticesinde izlenim yönetimi taktikleri ile ağdaki konum arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durum izlenim yönetimi taktiklerinin kişinin ağdaki konumunu etkilemediği şeklinde yorumlanmıştır.

Çalışmada kişilerin kendilerinin ağ yapısını değerlendirdiği outdeg değeri ile başkalarının kişinin ağ yapısını değerlendirdiği indeg arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Böylece kişilerin kendi ağlarının ne olduğunu tam olarak değerlendiremedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum ağdaki konum ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan ağ analizi çalışmalarında indeg değerinin kullanılmasının daha doğru sonuçlar verebileceği şeklinde değerlendirilmiştir.

Özetle çalışma ile izlenim yönetimi taktiklerinin kişinin ağdaki konumunu etkilemediği ve kişilerin kendi ağlarının yapısını tam olarak doğru değerlendiremediği sonucuna ulaşılmıştır. Yazında izlenim yönetimi taktikleri ile ağ analizinin beraber kullanıldığı çalışmaların rastlanılamamış sebebiyle bu çalışmanın bu alanda yapılmış öncü bir çalışma olarak önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

Çalışmanın sadece bir bölümde yapılmış olması çalışmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bölüm içindeki etkileşimin yüksek olması katılımcıların ağ analiz değerlerinin bir birlerine yakın olarak gerçekleşmesine neden olmuştur. Çalışma farklı bölümlerde çalışanlara uygulanarak bir örgütün tamamına genişletilebilir. Bir diğer kısıt izlenim yönetimi taktiklerinin her katılımcının kendisine sorulması ve ağ analizinin doğası gereği anket üzerinde kimlik belirtme zorunluluğu olmasıdır. Bu zorunluluk neticesinde sosyal beğenilirliğin etkisinin arttığı ve izlenim yönetimi taktikleri verilerinin katılımcılar tarafından bilinçli olarak düşük olarak saptandığı belirtilebilir.

##### Kaynakça

- ANDREWS, M.C., ve K.M. KACMAR. (2001) "Impression Management by Association: Construction and Validation of A Scale", Journal of Vocational Behavior, 58, 1, 142-161.
- ARKIN, R.A. ve J.A. SHEPPARD. (1990) "Strategic Self-Presentation: An Overview" In M.J. CODY and M.L. McLAUGHLIN (eds): The Psychological Of Tactical Communication, Clevedon UK: Multilingual Matters Ltd, 175-193.
- BASIM, H.N., İ. TATAR ve N.H. ŞAHİN (2006) "Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", Türk Psikoloji Yazıları, 9, 18, 1-17.



- BOLİNO, M. C., & TURNLEY, W. H. (1999). "Measuring impression management in organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy". *Organizational Research Methods*(2), 187-206.
- BOLINO, M.C. ve W.H. TURNLEY. (2003) "Counternormative Impression Management, Likeability and Performance Ratings: The Use of Intimidation in an Organizational Setting", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 237-250.
- BOZEMAN, D.P. ve K.M KACMAR. (1997) "A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 1, 9-30.
- CRANE, E. ve F.G. CRANE. (2002) "Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings", *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry*, 55, 1, 25-34.
- DOĞAN, S., ve S. KILIÇ. (2009) "Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23, 3, 53-83.
- FRIEDLANDER, M.L. ve G.S. SCHWARTZ. (1985) "Toward A Theory of Strategic Self-Presentation in Counseling and Psychotherapy", *Journal of Counseling Psychology*, 32, 4, 483.
- GARDNER, W.L. (1992) "Lessons in Organizational Dramaturgy: The Art of Impression Management", *Organizational Dynamics*, 21, 1, 33-46.
- GILBERT, D.T. ve E.E. JONES. (1986) "Exemplification: The Self-Presentation of Moral Character", *Journal of Personality*, 54, 593-615.
- GOFFMAN, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, Garden City N.Y: Doubleday Anchor.
- GÜRSAKAL, N. (2009). *Sosyal Ağ Analizi*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- JAJA, S. A. (2003) "Impression Management Metaphors: An Agenda for the 21. Century African Industrial Managers", *Management Research News*, 26, 12, 73-94.
- JONES, E.E. (1964) *Ingratiation*, East Norwalk, CT, US: Appleton-Century-Crofts.
- JONES, E.E. ve T.S. PITTMAN. (1982) "Toward a general theory of strategic self-presentation", *Psychological perspectives on the self*, 1, 231-262.
- KIPNIS, D., ve R.VANDERVEER. (1971) "Ingratiation and the use of power", *Journal of Personality and Social Psychology*, 17, 280-286.
- LEARY, M.R. (1996) *Self-Presentation, Impression Management and Interpersonal Behavior*, Oxford, Westview Press.
- LIDEN, R.C. ve T.R. MITCHELL. (1988) "Ingratiation Behaviors in Organizational Settings", *Academy of Management Review*, 13, 572-587.
- LONGENECKER, C.O., H.P. SIMS ve D.A. GIOIA. (1987) "Behind the mask: The politics of employee appraisal", *Academy of Management Executive*, 1, 183-193.
- MARTINKO, M.J. (1991) *Impression Management: Looking to the Future*, Applied Impression Management. London, Sage Pub.
- McFARLAND, L.A. A.M. RYAN ve S.D. KRISKA. (2003) "Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods", *Journal of Management*, 29, 5, 641-661.
- MEYDAN, C.H. (2011) "Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri İle İlişkisi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6, 2, 287-307.
- MİGNONAC, K., HERRBACH, O., ve GUERRERO, S. (2006). "The Interactive Effects of Perceived External Prestige and Need for Organizational Identification on Turnover Intentions". *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 477-493.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve S.ERDEM. (2008) "İzlenim Yönetimi Davranışı: Örgütsel Açından Teorik Çerçeve", (Ed) Mahmut ÖZDEVECİOĞLU ve Himmet KARADAL (Der.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Ankara, İlke Yayınevi, Yayın No: 11, 33-54.
- ROBBİNS, S. P., ve JUDGE, T. A. (2012) *Örgütsel Davranış* (14 b.). (E. İ. Erdem, Çev.) Ankara : Nobel Yayın.
- ROSENFELD, P.R., R.A. GIACALONE ve C.A. RIORDAN. (1995) *Impression Management in Organizations: Theory, Measurement and Practice*, New York: Routledge.
- SÖZEN, H. C., & ESATOĞLU, A. (2010) *Sosyal Ağ Kuramının Bakış Açısıyla Örgütlerde Çatışma Yönetimi*. Sarem Stratejik Araştırmalar Dergisi .
- TATAR, İ. (2006) *İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı ve Stres: Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

- TEDESCHI, J.T., ve M. RIESS. (1981) "Identities, The Phenomenal Self, and Laboratory Research", In J.T. TEDESCHI (Ed.), *Impression management Theory and Social Psychological Research*. New York: Academic Press, Inc.
- TAJFEL, H. E. (1971) "Social Categorization And Intergroup Behaviour". *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-178.
- ÜNALDI, S. (2005) *Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Ankara Üniversitesi EBE.
- WAYNE, S.J., L.M. SHORE ve R.C. LIDEN. (1997) "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- WORTMAN, C.B. ve J.A.W. LINSSENMEIER. (1977) "Interpersonal Attraction and Techniques Of Ingratiation In Organizational Settings", In B.M. STAW & G.R. SALANCIK (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair Press. 133-178.
- YUKL, G., ve J.B. TRACEY. (1992) "Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers, and the Boss", *Journal of Applied Psychology*, 77, 4, 525- 535.
- ZALEZNİK, A. (1970) Power and Politics in Organizational Life. *Harvard Business Review*, 48.

## ANLAŞMAZLIKLARDA YÜKSEK DEĞER VE GÜÇLÜ İLİŞKİLERİ BAŞARMADA MÜZAKERE DAVRANIŞI: STRATEJİ VE TAKTİK SEÇİMİ

**Dr. Murat Yusuf UÇAN**

Süleyman Demirel Üniversitesi, muratyucan@gmail.com

### ÖZET

İnsanın bulunduğu her yerde değişim ve çatışma kaçınılmazdır. İki birey, iki grup veya birey- grup bir araya geldiği andan itibaren, fikir, değer, yöntem veya menfaatler zıtlaşmaya başlar. Her biri kendi çerçevelerinden bakarak bulundukları durumu tanımlama eğiliminde olduğuna göre çatışma ve değişimin olmaması imkânsızdır. Oysa birbirinin karşısı gibi görünen bu birey ya da gruplar faaliyetleriyle birbirini tamamlar. Çatışmayı veya değişimi yaratan karşı karşıya kalmaları değil, aralarında ki müzakere eksikliği veya yanlışlığıdır. Yönetim, iletişim ve karar alma açısından önemli rollere sahip kişilerden oluşur. Mevcut kaynakla amaçların başarılmasında müzakereci tavır ve yaklaşımı, değişim ve çatışmaların birey ve grup performansını arttırmada veya performansı düşürecek etkilerin en aza indirilmesinde katkıda bulunacak şekilde nasıl yönetileceğini sağlar. Bugün yönetim ve organizasyon yaklaşımların kabul ettiği insan modeli, karmaşık insan modelidir. Bu bağlamda, farklılıkları yönetmek, ister taraf isterse üçüncü taraf (arabulucu gibi) olsun iyi bir müzakere bilgisi gerektirir. Örgütlerin hızlı değişim yaşadığı dünyada; politik meseleler, ulusal ve uluslararası ilişkilerdeki çevresel bağımlılıkların artışı, yeni taleplerin oluşumu, bilginin paylaşılması ve hayata geçirilmesi gibi (Alfredson ve Cungu, 2008) çok taraflı ve çok amaçlı bir süreçte müzakere stratejileri hayati bir rol oynayacaktır. Müzakere sürecinin başarılmasında müzakere stratejisi davranışı önemli anahtar kavramdır.(Crump ve Giddings, 2005). Anlaşmazlıkların çözümünde yüksek değer ve güçlü ilişkiyi başarmada bütünleştirici veya paylaştırıcı müzakereci tarzlar açısından etkili müzakere stratejinin nasıl belirleneceği, strateji ve taktik seçim kombinasyonunun nasıl olabileceği süreçle birlikte açıklanmış ve öneriler sunulmuştur. Karşılalaşabilecekleri durumlar literature dayanarak derlenmiş ve hukuki ve etik durumlar bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Sonuç olarak müzakere stratejisi sürecini optimal yöneten örgütler, örgüt içi ve dışı, yüksek değer ve güçlü ilişkiler kurarken birlikte yüksek sonuçlara ulaşabilecektir. (Lax, ve Sebenius, (1992); Kennedy, 1987; Fisher ve Ury, 1981; The Negotiation Experts “Negotiation Types”, 2008; Antonioni, 1998; Crump, 2003; Wall, 1985; Wagner, 1969; Dawson, 2001; The Negotiation Experts “The First Moves in Global Negotiating” 2007; Roberts Part-2, 2008a; Roberts Part-2, 2008b; Roberts Part-1, 2008; Cohen, 2002; The Negotiation Experts “Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation” 2008; Mellman ve Dauer, 2007; Salacuse, 2007;Sander ve Bordane, 2005; Balogun vd., 1999;Schoenfield ve Schoenfield, 1991;Yazman, 1969; Barney ve Griffin, 1992; Barry vd., 2003;Economy, 1999; Uçan, 2003;Uçan,2008; Uçan,2009; Uçan,2012; Uçan,2013; Uçan,2014a; Uçan,2014b).

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Davranış, Müzakere Yönetimi, Müzakereci, Performans, Çatışma, Değişim, Anlaşmazlıklar, Müzakere, Müzakere Stratejisi, Yüksek Değer ve Güçlü ilişkiler.

### 1.Giriş

Organizasyon iç paydaşları ve dış paydaşları arasında etkileşim bugün gittikçe artmaktadır. Organizasyon yöneticileri ve liderleri geçmiş tecrübelerinin yeterli olmadığını görebilmektedir. Organizasyon davranışları bireysel ve sosyal ilişkiler içerisinde önemli analiz özelliği olan bir bilimsel çalışma alanı olarak önemi gittikçe artmaktadır. Organizasyon yapısı, sınırlı kaynaklar, görev bağımlılığı, uyumsuz amaçlar, bireysel farklılıklar ve iletişim meseleleri organizasyon davranışları içerisinde bir parçaları olarak görülmektedir. Değişen dünyada bilgi, yetenek ve deneyimler organizasyonların dış paydaşlarıyla birlikte işbirliği içerisinde çalışmalarını istemektedir.

Bu durum ortak alanların kesişmelerinde öncelikli amaçların birlikte karar vermesini de gerektirini göstermektedir. Bu sonuç organizasyon dış ve iç paydaşlarının müzakerelerinde müzakere stratejisi davranışlarının önemli olduğunu göstermektedir. Anlaşmazlıkların çözümünde yüksek değer ve güçlü ilişkiyi başarmada bütünleştirici veya paylaştırıcı müzakereci tarzlar açısından etkili müzakere stratejinin nasıl belirleneceği, strateji ve taktik seçim kombinasyonunun nasıl olabileceği bu çalışmada açıklanmış ve öneriler sunulmuştur. Çalışmanın sınırlı sayfa kısıtlılığından dolayı müzakere

ve müzakere stratejisi davranışlarının sürecinin detaylarına değinilmemiş önemli strateji ve taktikler tanıtılmış ve bunların strateji davranışlarındaki olası sonuçları açıklanmıştır. Bu çalışma müzakere sürecinin bir parçası olan stratejik davranışların belirlenmesi ve olası sonuçlarını açıklamaya çalışan ve araştırmacılara, profesyonellere kullanılabilecek bir formül olan olasılık planlama analizi üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır.(Uçan,2008; Uçan, 2015)

### 1.Bir Müzakere Strateji Davranış Modeli

Müzakere stratejik davranış sürecinde önemli bir analiz olan olasılık planlaması analizi literatürde önemli bir anahtar olarak sunulmuştur. Bu çalışmanın özünü oluşturan literatürdeki kavramlar ve adlandırılmasını kısaca özetlemeye çalışılacaktır. Thibout ve Kelley(1959) bu standartları “Karşılaştırma Düzeyi(KD)” olarak isimlendirmiştir (Alıntıl原因 Lewicki vd., 1997: 7-8; Alıntıl原因 Wall, 1985: 23). Fisher, Ury (1981) Evet’e Ulaşmak(Gettin to Yes) adlı kitapta, diğer tarafla olan ilişkinin bu sürecine BATNA kavramı olarak adlandırmışlardır (Best Alternative To A Negotiated Agreement’in baş harfleridir. Bir müzakere anlaşmasında en iyi seçenek anlamına gelmektedir). Uçan (2008: 24) ‘da bu standartları, “bir ilişkideki çekim gücünün(çekim) değeri veya tatmin edicilik durumu” yani Ereğin(enerji yani amaç) Etkilenme Çekim Dengesi olarak adlandırmıştır. Bu ilişkinin değerlendirilmesinde şu ölçütler kullanılır: **a)Beklenen Sonuç:** Bu ilişkiden ne alacağımız yani umduğumuzdur.(**NET SONUÇ=NS**); **b) Karşılaştırma(mukayese) Seviyesi:** Diğer bir ilişkiden ne alabileceğimizdir. Yani bizim standart ölçümümüzdür. (**KARŞILAŞTIRMA SEVİYESİ=KS**); **c) Alternatiflerin Karşılaştırma Seviyesi:** Diğer ilişkinin değişiminde önce(KS) kabul edilebilecek NS ilişki sonucunun en düşük düzeyidir (**ALTERNATİFLERİN KARŞILAŞTIRMA SEVİYESİ=KS<sub>ALT</sub>**). Bu ilişkide beklenen sonuç(NS) KS’ nin üzerinde arzu edilir. Eğer KS’ nin altında ise bu durumda, NS ile KS arasındaki mesafenin büyüklük derecesi ile birlikte NS ve KS<sub>ALT</sub> arasındaki ilişkiye bakılır ve NS> KS<sub>ALT</sub> ise müzakereye devam eder, eğer NS<KS<sub>ALT</sub> ise ilişkiyi sonlandırılabilir. Sonuçta önemli nokta, karar verme sürecinde, kendimizin sahip olduğu durumla diğer tarafın sahip olduğu durumun bilinmesidir.” . Bu işbirliği sürecinde stratejik davranışların olası sonuçlarına üzerine odaklanan bu yöntem Wall (1985) tarafından formüle edilmiştir.<sup>1</sup> Bu çalışmada sayfa sınırlaması nedeniyle ayrıntılı formüller yer almayacaktır. Sonuç olarak her bir işbirliği müzakere sürecinde organizasyonların işbirliğine yönelik stratejik yöntemlere ve stratejik formülasyonlara yoğunlaşmalıdır. 1. Müzakere stratejisinin formülü ve fonksiyonu: müzakere sırasında ulaşılması istenilen sonuçlar belirlenir. Hedef yüksek bir NS sağlamaktır (Wall, 1985: 23). Bu Net Sonuç onların KS ve KS<sub>ALT</sub> seviyelerinin üstünde olmalıdır ( Fisher ve Ury, 1981). Daha sonra ekonomide uygulanan ve mübadele genel dengesi olarak bilinen Edgewort Kutusu (Düğer, 1996) kullanılarak, taraf müzakerecinin net sonuçlarını; **a)** Diğer tarafı yüksek net sonuçlar vermeleri yönünde hareketlendirerek, **b)** Diğer tarafı yönlendirerek, **c)** Diğer tarafı kısıtlayarak nasıl yükseltebileceklerini araştırırlar. Hangi yöntemler bu üç stratejik fonksiyonun yerine getirilmesi için uygulanabilir? Bir anlamda taktiklerin de seçimini veya elimine edilmesini sağlayacaktır ( Fisher ve Ury, 1981). Müzakere Strateji Geliştirme sürecinde kullanılan genel stratejik yaklaşımlar ve bu süreçte kullanılan genel taktikler bu olası sonuçların oluşmasında etkileri belirtilmeye çalışılacaktır.

### 2.Müzakere Strateji Geliştirme ve Taktik Seçimi

Müzakere Stratejisi Geliştirme (MSG), müzakere yönetim sürecinde sosyal ve beşeri bilimin bilgileri uygulanarak, müzakerecinin etkinliğini arttırmak ve müzakere ilişkilerin sağlıklı gelişimini zirveden planlayan bir yönetim gayretidir. MSG’ nin teori varsayımı iki noktaya odaklanmıştır. Bunlar: 1.İnsanların tüm hayatlarında yapacakları müzakere faaliyetleri büyüme ve gelişme isteği üzerine olur; 2.İnsanlar organizasyon ilişkilerinde diğerleriyle beraber kabullenme isteğine sahiptirler.Yani beraber yaşama ve gelişme yaklaşımını taşımalarıdır. Dolayısıyla başarılı müzakere stratejisi geliştirme de ister basit ister karmaşık olsun birlikte oluşacak sosyal organizasyonun varlığıdır. Bu çalışmalarda; 1. İnsanların bilgi ve kabiliyetlerinden faydalanılarak, hem bireylerin ve organizasyonların gelişimi sağlanır, hem de ulusal ve uluslar arası kabullenmelerde bu unsur güç haline gelerek tek bir yönde birleşerek isteklendirme ve kararlılık oluşturulur; 2. Bu aynı zamanda müzakerecinin etkili ve etkin olmasında insan kaynaklarının değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve sorumluluk ve sahiplenme duygusuna neden olur. Gönüllülük hizmeti (İmce) doğmaya başlar (Uçan, 2008: 109). Müzakere stratejisini etkileyen faktörler, müzakerecinin sade veya karmaşık olmasına göre farklılık gösterir. Bu nedenle her

<sup>11</sup> Daha ayrıntılı bilgi için bakınız Wall 1985 ve UÇAN, 2008

iki durumun da ayrı olarak incelenmesi daha uygundur. Sade yani daha az karmaşık müzakere sürecinde bazı temel soruların çözülmesi gerekir. Bunlar: 1. Diğer taraf gerçekten etkili midir?; 2. Diğer tarafın alternatifleri (KSalt) sınırlı mıdır? Hangi durumsal konular müzakereye karşı tarafın alternatif karşılaştırma seviyesi hakkında bilgi verir? Karmaşık müzakere sürecinde strateji oluştururken başlıca iki tür sorunun cevaplandırılması gerekir: 1. Karşı tarafla gelecek müzakere ilişkileri önemli midir? ve 2. Müzakereci karşı taraftan güçlü müdür? Müzakerenin hem zaman kaybına neden olduğu, hem de çok karmaşık bir süreç olduğu düşüncesi çok yaygındır. Fakat bugünkü gelişimler müzakere sürecinin ne kadar etkili olduğunu ve etkileyeceğini göstermektedir. Böyle bir yaklaşımın doğru olması, müzakerenin planlanmasını ve bir müzakere stratejisinin belirlenmesini çok güç kılarsa da, bu konudaki bazı genel yaklaşımlardan yararlanarak bu faaliyetlerin yerine getirilmesi mümkündür. Strateji belirleme süreci müzakerenin sade veya karmaşık oluşuna göre farklılık gösterir. Müzakere sade ise, müzakereci karar ağacı yaklaşımını kullanabilir. Bu durumda izlenmesi gereken aşamalar şunlardır (Roberts, Part-2, 2008a; Kennedy, 1987: 226; The Negotiation Experts, "The First Moves in Global Negotiating", 2007; Dawson, 2001: 60). 1. Müzakere amaçlarının belirlenmesi, 2. Bu amaçlara hizmet etmeyen taktikleri elemek için soruların geliştirilmesi, 3. Bunların sade bir karar ağacı üzerinde yerleştirilmesi, 4. Müzakere ortamının belirlenmesi, uygun ağaç dallarının takip edilmesi ve uygun taktiklerin seçilmesi, 5. Bunları iç tutarlılığı olan, amaca yönelik bir strateji içinde bütünleştirilmesi gerekir. Karmaşık müzakereler açısından uygulanacak adımlar da sade müzakereler kadar basit olmayabilir. Müzakereler birtakım sorun ve olaydan etkilenen bazı karmaşık duygusal veya teknik sorunlar içerebilir. Bunun gibi durumlarda kullanılacak strateji sayısı oldukça fazladır. Böyle karmaşık müzakerelerde durumsal koşullar çok önemli değişkenler haline gelir. Bu değişkenlerin çeşitli kaynaklarını göz önüne alarak en uygun bir strateji oluşturmak, büyük çaba ve zaman gerektirir. Çok nadiren, karmaşık problemlerin sade çözümleri olur ve müzakereyi başarısızlığa sürüklemeyebilir. Müzakereciler karmaşıklığı her zaman sadeleştiremeyebilir: Bunun yerine duruma uygun stratejiler geliştirmeleri gerekir. (Roberts, Part-2, 2008a; Kennedy, 1987: 226; Fisher ve Ury, 1981: 78). Müzakere stratejilerini etkisiz kılan bir faktör, tek bir stratejinin tüm müzakerelerde sade bir şekilde uygulanmasıdır. Bunu yapmak yanlıştır, çünkü bazı durumlarda bazı stratejilerin etkisiz olduğu bilinmektedir. Bu görüşü desteklemek için aşağıda dört genel stratejik yaklaşım incelenecektir. Bunlar; özlem seviyesi, karşılıklık, ödüllendirme ve gerginliği azaltma yaklaşımlarıdır. (Wall, 1985; 92–93; Fisher ve Ury, 1981: 79 ). **Özlem Seviyesi Stratejisi:** Bu strateji yaklaşımı, diğer tarafın karşılaştırma seviyesini arttırarak net çıktısını karşılaştırma seviyesine yükseltmek için sert pazarlığa yönlendirmek amacıyla, müzakereci tarafından verilen tavizleri içermektedir. Düşük tavizler, diğer tarafın karşılaştırma seviyesini düşürür ve onun sert pazarlığa oturmasını engeller (Kennedy, 1987: 10; Wall, 1985; 93–94). Bu yaklaşımı kullanan müzakereci sert tavır, yüksek talepler ve çok az tavizlerle müzakereyi yürütür ve böylece karşı tarafın karşılaştırma seviyesini düşürür. Düşük karşılaştırma seviyesine sahip karşı taraf da bu durumda çok az şey için uğraşır ve aldıklarıyla yetinir (Wall, 1985; 94–95). **Karşılıklık Stratejisi:** Özlem seviyesi yaklaşımı gibi karşılıklık yaklaşımı da belirli koşullar altında etkilidir. Bu yaklaşıma göre geliştirilen stratejiler karşılıklık ilkesine dayanmaktadır. Buna göre insanlar bir hareketi karşılık bekleyerek yapar veya onlara karşı yapılan hareketlerin karşılığını verirler. Bu durumda müzakereci karşı taraftan kendi tavizlerine karşılık vermelerini beklerler. Tavizlere karşılık verilmezse, bir süre daha taviz vermeye devam ederler. Fakat yine karşılık alamazlarsa, daha küçük ve daha az taviz verme yoluna giderler. Böylece karşı tarafın da harekete geçmesini ve küçük de olsa tavizde bulunmalarını sağlarlar (Roberts, Part-2, 2008a; Kennedy, 1987: 207; Wall, 1985; 96). **Güçlendirme (Ödüllendirme)**

**Stratejisi:** Karşılıklık yaklaşımı gibi, ödüllendirme yaklaşımı da karşı tarafın net çıktısını değiştirme davranışlarını şekillendirmek için kullanılır. Diğer iki yaklaşım gibi, bu da bazen etkili, bazı koşullarda ise etkisiz olabilir. Davranış ödüllendirme esasına dayandığından, bu yaklaşım ödüllendirme yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Burada müzakereciler kendi tavizlerini ödül olarak kullanmak suretiyle karşı tarafın davranışlarını şekillendirmeye çalışırlar (Kennedy, 1987: 207; Wall, 1985; 98). **Gerginliği Azaltma Stratejisi:** Gerginliği azaltma yaklaşımının stratejileri çok karmaşıktır, çünkü burada müzakerecinin taviz verme eğilimleri müzakere boyunca değişmektedir. Diğerleri gibi, bu yaklaşımın etkinliği konusunda da kesin bir yargı yoktur. Bu yaklaşım ilk olarak 1950 sonu 1960 başlarında, Sovyetler Birliği ile ABD arasındaki gerginliği azaltmak amacıyla Charles Osgood (1959, 1962) tarafından kullanılmıştır. Bu savaş sırasında bir taraf harekete geçerek diğerini sürekli olarak tehdit etmiştir. Bunun üzerine diğer taraf da sert karşılık vermiştir. Sonuçta taraflar daha çok tehdit

edici, düşmanca tavırlar sergileyen, birbirine daha az güvenen iki ülke haline gelmiştir. Bu yüksek maliyetli ve tehlikeli döngüyü kırmak için Osgood bir tarafın küçük tavizler vermesini, fakat diğer tarafa misilleme yapma yeteneklerini azaltmamasını önermiştir. Ek olarak, ilk girişimde bulunacak taraf karşı tarafı davet etmelidir, karşılık istememelidir (Cohen, 2002: 121–122).

### 1.1. Taktik Süreci

Strateji genellikle çevre, kaynaklar ve misyon üzerine odaklanırken, taktikler öncelikle insan ve hareket üzerine odaklanır. Etkili taktik planı hem gelişmeyi hem de gerçekleştirmeyi içine alır (The Negotiation Experts, "Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation", 2008). Müzakere iki aşamaya ayrılabilir. Birinci aşamada, her iki taraf da mevcut konularını savunmak veya güçlendirmek için çalışır. İkinci aşamada ise taraflar ortak bir noktada buluşup anlaşmaya çalıştıkları için daha işbirlikçi bir süreç gerçekleşir (The Negotiation Experts, "Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation", 2008; Fowler, 1997; s.48). Müzakere sürecinde kullanılan taktikler biçime ve sürece dayalı taktikler ve seçilen amaç ve stratejilere göre taktikler olarak sınıflandırılır. Bu çalışmada önemli ve etkili olan; uzlaştırma, ödüllendirme, tehdit, zorlama, yumuşak(nazık), sert ve rekabetçi taktikler kısaca açıklanacaktır. Müzakerede kullanılan taktikler rasyonel ve rasyonel olmayan taktikler olarak ikiye ayrılmaktadır. Rasyonel taktikler de kendi içerisinde pazarlık ve tartışma taktikleri olarak ikiye ayrılır. Pazarlık taktikleri saldırgan, saldırgan olmayan ve davranış taktikleri olarak üçe ayrılır. Saldırgan taktikler içerisinde, tehdit ve zorlama taktikleri; saldırgan olmayan taktikler içerisinde, yatıştırıcı ve ödüllendirme taktikleri; davranış taktikleri içerisinde de sert, yumuşak ve tarafsız(nötr) taktikler yer alır. **Uzlaştırma(yatıştırıcı) ve Ödüllendirme Taktikleri:** Bu pazarlık taktikleri, saldırgan olmayan taktikler sınıfına girer. Saldırgan olmayan pazarlık taktiklerinde gönül alıcı davranışlar sergilenir, yani taraflar birbirlerinin iyi dileklerini almak için içten davranışlar sergileyerek müzakere sonuçlarına razı olurlar (Lewicki ve Hiam, 2006: 35-37; Litterer vd., 1991: 78-80; Lenski, 1966: 45–47; Shell, 2006: 26–28). Saldırgan olmayan yöntemler aynı zamanında karşı tarafı ödüllendirmede kullanılan taktikler arasındadır(Mayer, 2006: 34). Bu tür taktiklerde taraflardan biri kendini sert, yumuşak ya da nötr olarak tanıtmaya çalışır. Daha önce bahsedildiği gibi, saldırgan müzakere taktiğinde taraflardan biri sert, saldırgan olmayan yöntemde ise yumuşak ve uzlaşmacı olsa da, bu durum davranış taktiklerindeki sert ve yumuşak davranışlarla karıştırılmamalıdır. Bu yöntemde sergilenen çekingen, güvensiz, sabırlı, sert ya da yumuşak davranış, tamamen karşı tarafı etkilemek ve onun davranışlarına yön vermek için oluşturulmuş bir imajdır (Lewicki ve Hiam, 2006: 36-37; Litterer vd., 1991: 80; Lenski, 1966: 48–49; Shell, 2006: 79–80). Tarafların uzlaşma yolunda uyguladıkları **saldırgan olmayan pazarlık taktikleri** yatıştırıcı ve ödül taktikleri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. **Yatıştırıcı pazarlık taktikleri** müzakereci ile karşı taraf arasında etkili bir ilişkinin oluşturulmasını ve geliştirilmesini amaçlar; ödül taktikleri ise pazarlık yapılan kişinin tercih ettiği davranışları örnek alarak bu davranışların sürekliliğini sağlamaya çalışır (Wall, 1985: 55; Lewicki ve Hiam, 2006: 37; Litterer vd., 1991: 87; Lenski, 1966: 55; Shell, 2006: 90). Saldırgan olmayan pazarlık taktiklerinin başlıcaları şunlardır (Lewicki ve Hiam, 2006: 37-44' den; Litterer vd., 1991: 87-97; Lenski, 1966: 55–65' den; Shell, 2006: 90–100' den; Wall, 1985: s.56–57'den birleştirilerek alınmıştır.):

**Yatıştırıcı Taktikler arasında;** Karşı tarafı araştırmaya davet etmek, amaçlarını açıkça ortaya koymak, son tarihi kabul etmek, saati durdurmak, karşı tarafın zayıf noktalarını ortaya çıkarmak, suçluluk duyduğunu ifade etmek, karşı tarafla aynı dili kullanmak, genel sorunları tanımlamak, genel olarak hoşlanılmayan şeyleri dile getirmek, kendi kendini eleştirmek, özür dilemek, karşı tarafla şakalaşmak, karşıdaki müzakereci ile olan benzerlikleri vurgulamak, karşı tarafla arkadaşça ilişkiler geliştirmek, karşı tarafla ilişkilerde sabırlı olmak, karşı tarafı övmek, karşı tarafın beklediği konuları açıklamak, karşı tarafın reddedebileceği seçenekler sunmak ("Boş atışlar" yapmak; "Sıcak patateslere el sürmek"), gönüllü olarak tavizde bulunmak, çıkmaza girildiğinde kabullenmeyi bilmek, istekleri geri çekebilmek, beklenen bir özveri isteğinde bulunmak, misilleme yapmamak, ortak düşmana saldırmak, esas istekleri ortaya koymak, gelecekteki hareketleri belli etmek, hedef, strateji, taktik ve planları karşı tarafa belli etmek, alternatif fırsatlar kullanmak istek-yanıt taktiğini kullanmak, süreç üzerine odaklanmak, kazan-kazan teklifi ve hareket yaratma yer alır. **Ödül taktikleri arasında;** Özveride bulunmak, yetki vermek, karşı tarafın güvenilirliğini korumasına imkân vermek, karşı tarafın sertliği hakkında şikâyetle bulunmak, karşı tarafın yaptığı bir itiraf sonrasında bunun önemsiz olduğunu vurgulamak, açık iletişim kurmak, Karşı tarafın düşünceleri, davranışları v.b. üzerine iltifatlarla bulunmak yer alır. **Tehdit ve Zorlama Taktikleri:** Bu pazarlık taktikleri, saldırgan taktikler sınıfına girer. Saldırgan pazarlık taktiklerinde, kendisinden beklenen davranışı göstermediği takdirde,

bir tarafın karşı tarafa zarar verme niyeti olduğu önceden açıkça belirtilir (tehdit taktiği) ve diğer taraf bu zararın sonucunu kabul etmeye zorlanır (zorlayıcı taktik) (Lewicki ve Hiam, 2006: 35-37; Litterer vd., 1991: 78-80; Lenski, 1966: 45-47; Shell, 2006: 26-28). Karşı tarafın istenilen şekilde davranmasını sağlamak için onu üstelemek, zarara uğratmak, küçük düşürmek gibi sert davranışlara maruz kalmasına yol açar (Dawson, 2001: 42). Saldırgan pazarlık taktikleri kendi içinde tehdit taktikleri ve zorlayıcı taktikler olmak üzere ikiye ayrılırlar. (Lewicki ve Hiam, 2006: 36-37; Litterer vd., 1991: 80; Lenski, 1966: 48-49; Shell, 2006: 79-80). **Tehdit taktikleri arasında** şunlar yer alır: Güç kullanmak, blöf yapmak, tehditte bulunmak, son tarihi dayatmak, gerilimin arttığını ifade etmek, karşı tarafın bir konuyu kasıtlı olarak yanlış anladığını iddia etmek, karşı tarafın dezavantajlı pozisyonunda olduğunu ima etmektir. **Zorlayıcı Taktikler arasında;** Şikâyetleri dile getirerek taviz istemek, amacını açıklamayı reddetmek, soruları cevaplamayı reddetmek, bilgiyi saklamak, geri çevirileceğini bile bile karşı taraftan mantıksız isteklerde bulunmak, tutarsız davranmak, karşı taraftan ilk teklifi yapmasını istemek, kendini olduğundan daha güçlü göstermek, düşük teklif vermek, hedefleri baştan belirleyerek anlaşmanın şartları olarak sunmak, karşı tarafın imajını zedelemek, anlaşmayı güçleştirmek için şartları ağırlaştırmak yer alır. **Yumuşak(Nazik) Taktikler:** davranışsal pazarlık taktikleri olarak yumuşak, sert ve tarafsız olarak sınıflandırılır. Davranışlar karşı tarafın güçlülük, zayıflık ya da tarafsızlık durumu hakkında ipuçları vermektedir. Davranışsal taktikler farklı kategoride bulunan taktikleri içermektedir. Bunlar saldırganlıktan, yatıştırıcılıktan, mantıksızlıktan ya da tartışmadan farklı olarak, **karşı tarafın müzakereci hakkındaki düşüncelerini değiştirmeyi amaçlarlar.** Diğer taktikler doğrudan karşı tarafın davranışlarını değiştirmeye yönelik olarak kullanılır. En önemli davranış taktikleri şunlardır (Lewicki ve Hiam, 2006: 50-60' dan; Litterer vd., 1991: 100-110' dan; Lenski, 1966: 70-80' den; Shell, 2006: 110-120' den; Wall, 1985:60-70'den birleştirilerek alınmıştır): **Yumuşak Davranış Taktikleri arasında;** Kurallara saygı duyduğunu göstermek, bitiş zamanlarına uymak, arkadaşça davranmak, zayıf ve hazırlıksız görünmek, yetersizlikleri ortaya çıkarmak, yetersiz olan kaynakları göstermek yer alır. **Yumuşak davranışlar sert davranışların tam tersi davranışlardır.** Müzakereci karşı tarafa büyük saygı gösterir ve bunu hareketleri, bakışları ve yüz ifadeleri ile ortaya koyar; aynı şekilde saat sınırlamalarını dikkate alır, arkadaşça davranır ve şaşırtıcı hareketlerde bulunmadığı görülür. (Business Negotiations, 2007). Müzakereci neden böyle davranır? Bu durum şöyle açıklanabilir: Müzakereci gösterdiği bu ilgi ve saygının karşılıklı olacağını ve işbirlikçi müzakere ortamının oluşmasını sağladığını düşünür (Karrass, 1992: 116). **Sert Davranış ve Rekabetçi Tartışma Taktikleri:** Davranış taktiklerinden biri olan sert davranış taktiğinde kişi kurnazca, ortaya konulan güç gösterilerini, örneğin, karşı tarafın ilk tavizinden ya da ilk özverisinden önce davranıp müzakerecinin kendi ilk tavizini verme veya özveride bulunması gibi davranışları içerir. Böyle bir özveride bulunmak için müzakereci karşı tarafın davranışlarını çok iyi incelemelidir. Kişi bazen irrasyonel ve düşmanca davranışlar sergiler(Susskind, 2005: 3).

**Sert davranış taktikleri arasında;** Kurallara saygı göstermemek, müzakere oturumlarını boykot etmek, karşı tarafı yok saymak, çıkmaza girilmesine neden olmak, karşı taraftan önce özveride bulunmak, karşı taraftan özveride bulunmasını istemek ve daha sonra karşı taraftan önce özveride bulunmak ve sürpriz yapmak yer alır. Tartışma taktikleri, diğer müzakere taktikleri ile kesişir ve radikal müzakere taktiklerini ortaya çıkarır. İkna edici tartışma uygulamaları müzakerelerin ayrılmaz bir parçasıdır. Tartışma konuları ve tartışma yöntemleri müzakerecinin gidişatını güçlü bir şekilde etkileyebilmektedir. Tartışma, karşı tarafı konu, prensip, ihtiyaç veya ilgi alanları konusunda geri çekilmeye veya vazgeçmeye zorlayabilir. Bir tartışma, karşı tarafı belli bir çizgide veya görüşte yol almanın yararsız olduğuna inandırabilir. Bu taktikler karşı tarafın belirli bir şekilde hareket etmesine yol açtığı için, müzakerecinin karşı tarafta görmek istediği düşünceyi veya tepkiyi açıkça ortaya koyması gerekmektedir. Bununla beraber karşı taraf bunu kabul etmeye zorlanmalıdır (Salacuse, 2007: 3). **Rekabetçi tartışma taktikleri,** müzakereci tarafından kendi pozisyonunu geliştirebilmek, karşı tarafını geriletme şeklinde algılanır. Genellikle müzakereci tekliflerini sunar, bu teklif ve açıklamalarına paralel olarak bilgi toplar. Karşı tarafı ve üçüncü tarafları ikna etmeye ve onların bakış açılarını kendi bakış açısına uygun duruma getirmeye çalışır. Aynı zamanda müzakereci karşı tarafın taviz vermesi için kesin ve açık mantıksal açıklamalar sunar ve bu argümanlar için dışarıdan bir destek sağlar. Kendi mantığını, isteklerini ve dış isteklerini çeşitlendirmek ve güçlendirmek için çeşitli etki teşebbüslerinde bulunabilir. Karşı tarafa çok sayıda teklif sunarak kendi tercihlerini ve kazançlarını gizleyebilir (Druckman, 2006: 231).

## 2.Müzakerede Stratejik Fonksiyonlar ve Yöntemler Matrisi

Şekil 1.' de, **stratejik fonksiyonları** (hareketlendirme, doğrudan yönlendirme ve kısıtlama veya zorlama) **yatay eksen boyunca** ve bu fonksiyonları gerçekleştirmeye yardımcı olacak **yöntemleri** (diğer tarafın müzakerecinin net sonuçları, karşılaştırma seviyeleri ve alternatiflerin karşılaştırma seviyelerini değiştirme) **dikey eksen boyunca** düzenlenmiş bir matris üzerinde gösterilmektedir. Müzakerecinin taktikleri, karşı tarafın net çıktıları, karşılaştırma seviyeleri ve alternatiflerin karşılaştırma seviyelerini yükseltmek veya azaltmak için kullanır. Bu yüzden her stratejik yöntem yükseltme ve düşürme olarak iki sınıfa ayrılır: 1. Net Sonucun yükseltilmesi (NS ↑) / veya düşürülmesi (NS↓); 2.Karşılaştırma Seviyesinin Yükseltilmesi (KS↑) / veya düşürülmesi (KS↓); Alternatif Karşılaştırma Seviyesinin yükseltilmesi (KS<sub>ALT</sub>↑) / veya düşürülmesi (KS<sub>ALT</sub>↓) (Wall 1985 ve UÇAN, 2008).

**Şekil 1. Müzakerede Stratejik Fonksiyonlar ve Yöntemler Matrisi**

|                     |                            | Stratejik Fonksiyonlar                |                      |                                         |
|---------------------|----------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------|
|                     |                            | Hareket                               | Doğrudan Yönlendirme | Kısıtlama veya Zorlama                  |
| Stratejik Yöntemler | NS ↑                       | Uzlaştırma ve Ödüllendirme Taktikleri |                      |                                         |
|                     | Değiştir NS                |                                       |                      |                                         |
|                     | NS ↓                       | Tehdit ve Zorlama Taktikleri          |                      |                                         |
|                     |                            |                                       |                      |                                         |
|                     | KS ↑                       | Nazik Taktikler                       |                      |                                         |
|                     | Değiştir KS                |                                       |                      |                                         |
|                     | KS ↓                       | Sert ve Rekabetçi Taktikler           |                      |                                         |
|                     |                            |                                       |                      |                                         |
|                     | KS <sub>ALT</sub> ↑        |                                       |                      |                                         |
|                     | Değiştir KS <sub>ALT</sub> |                                       |                      |                                         |
|                     | KS <sub>ALT</sub> ↓        |                                       |                      | Rekabetçi, Tehdit ve Zorlama Taktikleri |

Kaynak: (Wall, 1985,70;Uçan, 2008, 100).

Böylelikle sonuç matrisi yardımıyla karşı tarafın net çıktısını, karşılaştırma seviyeleri ve alternatiflerin karşılaştırma seviyelerini yükselterek veya azaltarak, karşı tarafı hareket ettiren, yöneltten veya kısıtlayan/zorlayan taktikler hazırlanır. Müzakerede taktikler bölümünde incelenecek yatıştırıcı ve ödüllendirici taktikler, karşı tarafın net çıktısını yükselterek onları hareketlendirir, yönlendirir veya kısıtlar. Buna karşın tehdit edici ve zorlayıcı taktikler karşı tarafın net çıktısını azaltmak suretiyle bu fonksiyonları yerine getirir.

Yumuşak davranış taktikleri karşılaştırma seviyelerini yükselterek karşı tarafı hareketlendirir, yönlendirir. Sonuç olarak rekabetçi, tehdit edici ve zorlayıcı taktiklerle karşı tarafın karşılaştırma seviyelerini düşürerek onu kısıtlar. Görüldüğü gibi matriste boş hücreler de vardır. Bunlardan KS↑/kısıtlama hücresi doldurulmamıştır, çünkü karşı tarafın karşılaştırma seviyesini yükseltmek onu kısıtlamaz; tam tersi bir etki yapar. Buna benzer olarak dört alt hücrede boşdur, çünkü dost tarafın alternatif karşılaştırma seviyesindeki değişiklikler, onu müzakerede hareketlendirmez veya yönlendirmez. Son olarak, dost tarafın karşılaştırma seviyesini yükseltmek kısıtlamaları arttırmanın aksine azaltacağı için, KS<sub>ALT</sub>↑/kısıtlama hücresi de boşdur. Müzakerede dört taktik grubuna yer verilmemiştir. Bunlar tarafsız davranış taktikleri, yapısal taktikler, problem çözücü taktikler ve irrasyonel taktiklerdir. İlk üç grubun analiz dışı bırakılması, içerdikleri taktiklerin bütün müzakereler için uygun olmasına bağlıdır. Akılcı olmayan taktikler dışarıda bırakılmıştır, çünkü bunlar asla kullanılmamalıdır ve akılcı olmayan taktikleri kullanmanın maliyetleri getirilerini aşar. Bazen müzakerecilerin bir takım kazançlar elde etmek amacıyla akılcı olmayan harekette bulunmalarının yararlı olması, tartışmalı bir konudur. Akılcı olmayan(irrasyonel) taktikleri envantere bulundurmaının yararı pek fazla değildir, çünkü akılcı olmama rolü güvenilir değildir. İnsanlar akılcı olmamanın mantıksal yüzünü ortaya çıkarmak için akılcı olamamayı seçebilirler. Bu durumda bile müzakerecinin



seçmenleri, akılcı olmayan bir şekilde davranmasını ve çıkarlarını temsil ederken kontrolsüz olmasını istemezler. (The Negotiation Experts, "Negotiation Types", 2008). Müzakereciler taktiklerini dost tarafı hareketlendirme, yönlendirme ve kısıtlamada ve zorlamada kullanabileceklerine rağmen bunları birleşik (görevdeşlik-sinerjistik) strateji haline nasıl getirir? Bir strateji geliştirir, uygun olmayan taktikleri çıkarır ve geride kalan uygun taktikleri birleştirip etkin bir strateji haline getirebilirler.

## 2. Sonuç

Müzakere stratejisi geliştirme sürecinde önemli ve anahtar kavramlardan biri olan olasılık plan analizi bu çalışmada genel bir çerçeve içerisinde açıklanmaya çalışılmıştır. İnsanın bulunduğu her yerde değişim ve çatışma kaçınılmazdır. İki birey, iki grup veya birey- grup bir araya geldiği andan itibaren, fikir, değer, yöntem veya menfaatler zıtlasmaya başlar. Her biri kendi çerçevelerinden bakarak bulundukları durumu tanımlama eğiliminde olduğuna göre çatışma ve değişimin olmaması imkânsızdır. Oysa birbirinin karşısı gibi görünen bu birey ya da gruplar faaliyetleriyle birbirini tamamlar. Çatışmayı veya değişimi yaratan karşı karşıya kalmaları değil, aralarında ki müzakere eksikliği veya yanlışlığıdır. Yönetim, iletişim ve karar alma açısından önemli rollere sahip kişilerden oluşur. Mevcut kaynakla amaçların başarılmasında müzakereci tavır ve yaklaşımı, değişim ve çatışmaların birey ve grup performansını artırmasında veya performansı düşürecek etkilerin en aza indirilmesinde katkıda bulunacak şekilde nasıl yönetileceğini sağlar. Bugün yönetim ve organizasyon yaklaşımların kabul ettiği insan modeli, karmaşık insan modelidir. Bu bağlamda, farklılıkları yönetmek, ister taraf isterse üçüncü taraf (arabulucu gibi) olsun iyi bir müzakere bilgisi gerektirir. Örgütlerin hızlı değişim yaşadığı dünyada; politik meseleler, ulusal ve uluslararası ilişkilerdeki çevresel bağımlılıkların artışı, yeni taleplerin oluşumu, bilginin paylaşılması ve hayata geçirilmesi gibi (Alfredson ve Cungu, 2008) çok taraflı ve çok amaçlı bir süreçte müzakere stratejileri hayati bir rol oynayacaktır. Müzakere sürecinin başarılmasında müzakere stratejisi davranışı önemli anahtar kavramdır. Anlaşmazlıklarda teknik engellerden daha fazla insan faktörü rol oynayabilmektedir. Sonuç olarak, yüksek değer ve güçlü ilişkileri uzun vadeli ve sürdürülebilir hale getirmede müzakere davranışlarında strateji ve taktik seçimlerini bir düşünme yeteneği hale getirilmesi önemlidir. Geçmiş bilgi, deneyim ve yeteneklerin değişen dünyada yeniden gözden geçirilmesinin önemini vurgulamak ve gelecek çalışmalar için sınırlı olsada katkı ve alt yapı olmasını arzulamak diğer önemli bir sonuç olacaktır.

## Kaynakça

- Alfredson, T. ve Cungu, A. (2008), Negotiation Theory and Practice A review of the Literature. Food and Agriculture Organization of the UN, FAO. [http://www.fao.org/docs/up/easypol/550/45\\_negotiation\\_background\\_paper\\_179en.pdf](http://www.fao.org/docs/up/easypol/550/45_negotiation_background_paper_179en.pdf). Erişim Tarihi: 01.01.2015.
- Antonioni, D. (1998), "Relationship Between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles", International of Conflict Management, Vol. 9, Issue 4, (Oct), pp. 336–355.
- Balogun, J., Hailey, W.H., Johnson, G. ve Scholes, K. (1999), Exploring Strategic Change, Prentice Hall, Edinburg Gate: in England.
- Barney, J. B. ve Griffin, R. W. (1992), The Management of Organizations, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Barry, B., Lewicki, R. J. , Saunders, D. M. ve Minton, J. W. (2003), Negotiation, Fourth Edition, McGraw-Hill Company, USA.
- Business Negotiations, <<http://www.globalnegotiation.com/business.shtml>>. Erişim Tarihi: 21.05.2007.
- Cohen, S. (2002), Negotiation Skills for Managers, The McGraw-Hill Comp.Inc., USA.
- Crump, L. (2003), "Multiparty Negotiation and the Management of Complexity", International Negotiation, Vol. 8, Issue 2, pp. 189–195.
- Crump, L. ve Giddings, J. (2005) "Strategy, Choice and the Skilled Legal Negotiator", MonashULawRw 11; (2005) 31(2) Monash University Law Review , pp.258-272.
- Dawson, R. (2001), Secrets of Power Negotiating, Second Edition, The Career Press Inc., USA.
- Druckman, D. (2006), " Group Attachments in Negotiation and Collective Action, International Negotiation, Volume 11, pp. 229-252.
- Düğer, İ. H., (1996), İktisada Giriş, Üniversite Kitabevi, Kütahya.
- Economy, P. (1999), İş Hayatında Uzlaşma İlkeleri, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Fisher, R., Ury, W. (1981), Getting To Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Fowler, A. (1997), Müzakere, İkna ve Etkileme, Çev. A. BORA ve O. CANKOÇAK, 1. Baskı, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., Ankara.

- Karrass, C.L. (1992), *Negotiating Game*, Horper Collins Publishers, USA.
- Kennedy, G. (1987), *Pocket Negotiator*, The Economist Publications, Oxford, New York and London.
- Lax, D. ve Sebenius, J. (1992), "The Manager as Negotiator: The Negotiator's Dilemma: Creating and Claiming Value," in *Dispute Resolution*, 2nd ed., edited by Stephen Goldberg, Frank Sander and Nancy Rogers, Boston: Little Brown and Co., pp. 49-62.
- Lewicki, R.L., Saunders, D.M. ve Minton, J.W. (1997), *Essentials of Negotiation*, McGraw-Hill Company, USA,
- Lewicki, R.L., ve Hiam, A. (2006), *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*, Jossey-Bass Pub., USA.
- Lenskil, G. (1966), *Power and Privilege: A Theory of Social Stratification*, McGraw-Hill Book Company, USA.
- Litterer, J.A., Lewicki, R.J. ve Saunders, D.M. (1991), *Negotiation*, 2-d Ed., Irwin Inc., Illinois, USA.
- Mayer, R. (2006), *How to Win Any Negotiation: Without Raising, Your Voice, Losing Your Cool or Coming to Blows*, The Career Pres, Inc., USA.
- Mellman, D. ve Dauer, E.A. (2007), "Negotiation: The CMO's Indispensable Skill", *The Physician Exucutive*, (July-August), pp.48-51.
- Salacuse, J.W. (2007), "Real Leaders Negotiate", *Harvard Management*, (June), pp. 1-4.
- Sander, F.E. ve Bordone, R.C. (2005), "Early Intervention: How to Minimize the Cost of Conflict", **Negotiation**, (Mart), pp. 1-5.
- Schoenfield, M. K. ve Schoenfield, R.M. (1991), *36-Hour Negotiation Course*, McGraw-Hill Inc., New York.
- Shell, G. R. (2006), *Bargaining for Advantage Negotiation Strategies for Reasonable People*, Penguin Books Pub. USA.
- The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, "The First Moves in Global Negotiating" <<http://www.negotiations.com/articles/global-agreement/>> Erişim Tarihi: 01.03.2007.
- The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, "Negotiation Types" <<http://www.negotiations.com/articles/negotiation-types/>> Erişim Tarihi: 01.06.2008.
- The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, "Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation" <<http://www.negotiations.com/articles/price-negotiation/>> Erişim Tarihi: 01.05.2008.
- Roberts, The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, "Pre-Negotiation Strategy Check List (Part 1)" <<http://www.negotiations.com/articles/negotiation-strategy/>> Erişim Tarihi: 01.06.2008.
- Roberts, The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, "Pre- Negotiation Strategy Check List (Part2)" <<http://www.negotiations.com/articles/negotiations-need/>> Erişim Tarihi: 01.06.2008a.
- Roberts, The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, "What Is Win-Win Negotiation?" <<http://www.negotiations.com/articles/win-win-settlements/>> Erişim Tarihi: 01.06.2008b.
- Uçan, M.Y. (2003), *Değişim Yönetimi ve Bir Kamusal Model Denemesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Uçan, M.Y. (2008), *Müzakere Yönetimi ve Bir Model Denemesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilin Dalı, Doktora Tezi, Isparta.
- Uçan, M.Y. (2009), "Amerikan Federal Kriz Yönetimi(FKYM) ve Yaklaşımı", *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Ankara.
- Uçan, M.Y. (2012), "Değişen Dünyada Yönetici Asistanının Etkinliğinde ve Etkililiğinde Müzakere Yeteneğinin Rolü", 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Isparta. ss: 83-95.
- Uçan, M.Y. (2013), "Değişen Dünyada Yönetici Asistanının Etkinliğinde ve Etkililiğinde Müzakere Yeteneğinin Rolü", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2013/1 Isparta, ss: 121-136.
- Uçan, M.Y. (2014a), "Müzakereci Olarak Yönetici Asistanı: Yeni Bir Kariyer mi?", *Electronic Journal Of Vocational Colleges*, August 2014, 2014a/Volume.4/Sayı:3, ss: 379-395.
- Uçan, M.Y. ve Yarangümelioęlu D. (2014b), " Tıbbi Sekreterlerin/Asistanların Müzakere Tarzlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Isparta'daki Özel Hastaneler", 13. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, BÜROKON2014, Pamukkale Üniversitesi, Honaz MYO, 23-25 Ekim, Denizli.
- Uçan, M.Y. (2015), " Kurumlararası İşbirliğinde En Yüksek Sonuçları Başarmada Müzakere Stratejisi Davranışı", II. Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu, 22-24 Ekim 2015, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Wagner, M.H. (1969), *Principles of Operations Research With Applications to Managerial Decisions*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Wall, J. A. Jr. (1985), *Negotiation: Theory and Practice*, Scott, Foreman ve Company Illinois, London: England.
- Yazman, C. (1969), *Toplu İş Sözleşmeleri Müzakere ve Tatbikatında Strateji ve Taktikler*, Tisa Yay. Ankara.

## **POLİTİK DAVRANIŞLAR TÜKENMİŞLİĞİ ETKİLER Mİ? BU ETKİLEŞİMDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ VAR MIDIR?**

**Öğr. Gör. Zümrül GÜLTEKİN**

GOP Üniversitesi SBE Doktora Öğrencisi, zumral.gultekin@gmail.com

**Dok. Öğr. Mihriban CİNDİLOĞLU**

GOP Üniversitesi SBE, mihribancindiloglu@hotmail.com

### **ÖZET**

Bu çalışma, çalışanların iş yaşamlarında uyguladıkları politik davranışların tükenmişlik üzerindeki etkisi ve örgütsel güvenin bu değişkenler arasında aracılık rolünü belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın örneklemini Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nin Rektörlük, Meslek Yüksekokulları ve Uzaktan Eğitim Merkezinde görev yapan toplam 85 idari personeli oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda politik davranışın tükenmişliği pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel güvenin politik davranış ile tükenmişlik arasındaki etki üzerinde aracılık etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda da örgütsel güvenin politik davranış ile tükenmişlik arasındaki etkisi üzerinde aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Politik Davranış, Tükenmişlik, Örgütsel Güven

### **1.Giriş**

Örgütlerde çalışan sayısının ve ardından gelen rekabetin artması ile birlikte çalışanların terfi ya da kendi çıkarlarını güden hedeflerine ulaşma arzusu, çalışanların politik davranış sergilemelerine neden olabilmektedir. Bu süreçte, çalışanların kendilerini sürekli bu davranışı sergileme gereği içerisinde olduğu düşüncesi onları ilerleyen zaman zarfında negatif yönde etkileyebilir. Bu noktada dikkat çeken kavram “tükenmişlik” tir. Acaba belli bir amacı güden politik davranış çalışanın tükenmişliğini etkilemekte midir? Bu etkide örgütsel güvenin ne gibi değişikliklere neden olacağı ise merak konusu olmaktadır. Bu düşünceden hareketle, politik davranışın tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin nasıl bir etkiye sahip olacağına yönelik olarak bu çalışma planlanmıştır. Son olarak politik davranış literatürde üzerinde yeterince araştırma yapılmamış kavramlardır. Yapılan araştırmalarda bu üç değişkenin bir arada çalışıldığı bir çalışmaya rastlanmamış olması da çalışmayı önemli bir hale getirmektedir. Çalışma sonucunda elde edilecek olan verilerin literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **2. Kuramsal Çerçeve**

#### **2.1.Politik Davranış**

Örgütlerde işgörenler, çalışma hayatları süresince kendilerine fayda sağlayacak amaç ve hedefler için yöneticilerini ve çalışma arkadaşlarını davranış, tutum ve ifadeleri ile etkilemeye çalışmaktadırlar (Sıgı ve Başar, 2015: 607). Çünkü günümüz rekabet ortamında örgütlerde yaşanan hızlı değişimler, işgörenlerin işlerinde ilerlemek ve yükselmek amacıyla kaçınılmaz bir gerçeklik olan politik davranışları ve bu davranışların örgütlere ve işgörelere etkisini karşımıza çıkarmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 108).

Politik davranış örgütün kabul ettiği normların dışında, gönüllü olarak yapılan ancak işgörenlerin kendi stratejik çıkarlarına hizmet eden davranışlardır (İslamoğlu, 2010: 26). Ferris ve Kacmar (1992) politik davranışları, örgüt ya da iş biriminin çıkarlarına aykırı olan ancak işgörenin çıkarlarına ve yararlarına hizmet eden davranış olarak tanımlamışlardır (Vigoda, 2000: 328). Ferris ve arkadaşları da (1996) politik davranışları üç boyutta değerlendirmişlerdir. Birincisi, “işgörenin istediği ücret ve terfiyi almak için kendi amaç ve hedeflerine hizmet etmesi”, ikincisi “çalışma arkadaşlarının önüne geçmek için kendi yararına olduğunu düşündüğü davranışlarda bulunma ve gerektiğinde sessiz kalma” ve üçüncüsü “işgörenin kendisini ifade etme konusunda başarısı ve kararlılığı”dır (Ayobami ve Ofoegbu, 2013: 164).

Politik davranışlar örgütsel açıdan, yöneticisinin isteklerini anında yerine getirme girişimi, örgütün işlerinin hızlı bir şekilde yürütmesine ve bunda örgütün etkinliği ve verimliliğine katkı

sağladığı söylenebilir (İslamoğlu, 2010: 26). Bireysel açıdan ise, örgüt içerisinde tanınma, statü, güç, pozisyon elde etme, bireysel amaç/hedefleri başarma ve işini yaptırma gibi işgören için pozitif çıktılarının olduğu da ifade edilmektedir (Ferris, vd., 1996; Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 112). Ancak bu çalışmada politik davranışın işgören için negatif bir çıktısı olduğu düşünülen “tükenmişlik” kavramına yer verilmiştir.

## 2.2. Politik Davranışın Örgütsel Güvene Etkisi

İşgörenlerin örgüt içinde amaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirmek maksadıyla, bilinçli olarak, kendi çıkarlarına ulaşmak için yaptıkları davranışlar politik davranışları oluşturmaktadır (Bursalı ve Bağcı, 2011: 25). Politik davranışın açıklamasından da anlaşılacağı gibi işgörenlerin kendi çıkarları için yaptıkları bu davranışlar çalışma arkadaşları üzerinde bir güven azalmasına sebep olabilir. Politik davranışlar gibi örgütlerde negatif algılanan bu davranışlar işgörenlerde örgüte karşı da güveni azaltabilir. Çalışma arkadaşlarının politik davranışlar sergilediği konusunda bir algısı oluşan işgören, hem arkadaşlarına olan güvende azalma hem de örgüte olan güvende bir azalma yaşayabilir. Yapılan literatür araştırması sonucunda politik davranışın örgütsel güven üzerindeki ilişkisini ve etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır, bu araştırmanın sonuçlarının bu konudaki boşluğu doldurması beklenmektedir.

*H1: Politik davranış örgütsel güveni negatif yönde etkilemektedir.*

## 2.3. Örgütsel Güvenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi

Güven, bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan karşısındakinin davranışlarını kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duyması olarak tanımlanmaktadır (Mayer vd., 1995: 712). Örgütsel güven ise, çalışanların diğer örgüt üyelerinin rolleri, ilişkileri, tecrübeleri ve karşılıklı bağlılıklarına dayalı olarak sergiledikleri davranışları ile ilgili pozitif beklentileri olarak tanımlanmaktadır (Huff ve Kelley, 2003; Akt. Akdoğan ve Köksal, 2014: 27). Diğer bir ifade ile örgütsel güven, işgörenlerin örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, yöneticisinin dürüst olacağına ve verdiği sözü tutacağına olan inancı olarak açıklanmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990; Akt. Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Örgütsel güven konusu; üste güven, çalışma arkadaşına güven ve örgüte olan güven olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır (Büte, 2011: 175).

Örgütsel güven konusunda, işgörenlerin çalışma arkadaşlarına, yöneticisine ve örgütüne olan pozitif yönlü güven duygularına göre, tükenmişliklerinde azalma görüleceği söylenebilir. İşgörenlerin örgütsel güvenin her bir unsuruna göre tükenmişlikleri değişebileceği gibi toplamda algıladıkları örgütsel güvene göre de tükenmişlik değişebilir. Bu noktada örgütsel güven ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğunu gösteren çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır (Çağlar, 2011: 1827). Bu literatür ışığında kurulan hipotez şu şekildedir:

*H2: Örgütsel güven tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.*

## 2.4. Politik Davranışın Tükenmişlik Üzerine Etkisi

İşgörenlerin örgüt hayatına ilişkin en önemli problemlerinden birisi tükenmişlik kavramıdır (Keser, 2012: 455). Bu kavram ilk olarak 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından kullanılmıştır (Freudenberger, 1974). Tükenmişliği geniş anlamda ele alıp geliştiren araştırmacı ise, Christina Maslach’dır. Maslach’a göre tükenmişlik, “işgörenlerin işleri gereği yoğun duygusal ilişkiler yaşayan ve devamlı olarak diğer işgörenlerle yüz yüze çalışmak zorunda olan bireylerde görülen fiziksel olarak bitkinlik ve uzun süren yorgunluktur. Duygusal olarak ise umutsuzluk ve çaresizlik duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer işgörelere karşı olumsuz tutum şeklinde yansıması ile oluşan bir sendrom’dur (Ardıç ve Polatçı, 2008: 70). Tükenmişlik “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme” olmak üzere üç boyutta incelenen psikolojik bir sendromdur (Polatçı ve Özyer, 2015: 31).

İşgören çeşitli nedenlerle tükenmişlik sendromu yaşamaktadır. Bunlar bireysel nedenler ve örgütsel nedenler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Bu nedenlerden bireysel nedenler içerisinde yer alan “beklenti düzeyi” tükenmişlik sendromuna neden olabilmektedir (Dolgun, 2012: 294). Örneğin idealleri yüksek olan bir işgörenin, başarıları karşısında istediği ödülleri ve terfiyi alamaması bu sendromu yaşamasına neden olabilmektedir (Keser, 2012: 464). Politik davranış kavramı da bu nedenler arasında değerlendirilebilir.

Politik davranışlar işgörenlerde bazı negatif sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sonuçlar arasında tükenmişlik önemli bir yer almaktadır denilebilir. Çünkü politik davranış, içerisinde ödül ve terfi gibi bireyin stratejik çıkarlarını barındıran uzun süreli bir davranıştır. Bu süreç zamanla işgörenin tükenmesine neden olabilir. Yapılan literatür araştırması sonucunda politik davranışın tükenmişlik üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır, bu araştırmanın sonuçlarının bu konudaki boşluğu doldurması beklenmektedir.

*H3:Politik davranış tükenmişliği pozitif yönde etkilemektedir.*

## **2.5. Politik Davranışın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü**

Politik davranışların tükenmişlik düzeyini artırması beklenen bir durumdur. Ancak bireyin algıladığı örgütsel güvenin bu etkileşimde bir aracı rolü oynayarak, işgörenlerin yaşayacakları tükenmişlik düzeyini azaltacağı düşünülmektedir. Diğer bir deyişle politik davranışlarla karşılaşan bir birey aynı zamanda örgütünü güvenilir olarak algılıyorsa, bu durum onun tükenmişlik yaşamasına engel olabilir. Bu noktada politik davranışların tükenmişliğe etkisinde örgüte olan güven aracılık etkisi olduğu düşünülmektedir. Literatürde, bu aracılık etkisini araştırarak herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarının bu konudaki boşluğu doldurması beklenmektedir.

*H4:Politik davranışın tükenmişlik üzerindeki etkisinde, örgütsel güven aracılık rolü üstlenmektedir.*

## **3.Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın evrenini Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Rektörlük bünyesinde, Meslek Yüksekokullarında ve Uzaktan Eğitim Merkezinde çalışan idari personel oluşturmaktadır. Üniversitedeki idari personelin 104 tanesine gönüllülük esasına dayalı olarak anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin 104 tanesi geri dönmüş, hatalı ya da eksik doldurulmuş anketlerin çıkarılmasından sonra 85'i analize tabi tutulmuştur.

Araştırma örnekleminin %54.1'i (46) erkek, yaş ortalaması 37.78'dir ve yaşlar 22 ile 56 arasında dağılmaktadır. Katılımcıların %77.6'sı (66) evli, %48.2'i (41) lisans mezunu, %37.6'sı 32 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. %83.5'si (71) yöneticilik görevi bulunmamaktadır. %35.3'ü (30) 0-5 yıldır bu kurumda görev yapmaktadır. Cinsiyet üzerine yapılan t testi analizine göre, kadın ve erkek çalışan için tükenmişlik arasında bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $F=,005$ ,  $p=.946$ ). Medeni durum üzerine yapılan t testi analizinde evli ve bekar çalışanlar için tükenmişlik arasında bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $F=,124$ ,  $p=.725$ ).

Çalışmada, politik davranış Hochwarter vd. (2003) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Akdoğan ve Demirtaş (2014) tarafından uyarlanan 6 ifadeli ölçek ile ölçülmüştür. Tükenmişlik Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Canan Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 22 ifadeli "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" ile ölçülmüştür. Örgütsel güven ise İslamoğlu ve arkadaşlarının (2007) geliştirdiği ve Bütün'ün (2011) çalışmasından kullandığı 31 ifadeli ölçek ile ölçülmüştür.

Araştırmada aracılık etkisine bakılmıştır. Bunun için Baron ve Kenny (1986)'in tarafından geliştirilen dört aşamalı regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Birinci aşamada, bağımsız değişken olan "politik davranış" ile bağımlı değişken olan "tükenmişlik" arasındaki doğrudan etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. İkinci aşamada "politik davranış" ile aracı değişken olan "örgütsel güven" arasındaki doğrudan etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Üçüncü aşamada, aracı değişken olan "örgütsel güven" ile bağımlı değişken olan "tükenmişlik" üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Dördüncü aşamada, bağımsız değişken olan "politik davranış" ile aracı değişken "örgütsel güven" birlikte regresyon analizine dahil edilmiş olup, bağımsız değişken olan "politik davranış"ın bağımlı değişken olan "tükenmişlik" üzerindeki etkisi anlamlı çıkmazsa "tam aracılık etkisi", bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisinde azalma olursa "kısmi aracılık etkisi" meydana gelmiş olacaktır (Gülbüz ve Şahin, 2014: 277). Araştırmada bu yöntem kullanılmıştır.

#### 4.Bulgular

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin elde edilen bulguların ortalama ve standart sapmaları ile korelasyon katsayıları Tablo 1’de görülmektedir.

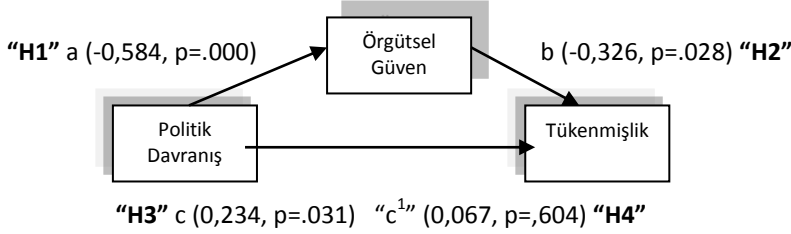
**Tablo 1. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

|                         | Ort. | SS. | 1          | 2          | 3      |
|-------------------------|------|-----|------------|------------|--------|
| <b>Politik Davranış</b> | 2,94 | ,93 | (.901)     |            |        |
| <b>Örgütsel Güven</b>   | 3,25 | ,62 | -,584 (**) | (.941)     |        |
| <b>Tükenmişlik</b>      | 2,36 | ,50 | ,234 (*)   | -,326 (**) | (.846) |

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ ; Not: Parantez içindeki değerler, ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayılarıdır.

Tablo 1’den elde edilen bilgiler doğrultusunda, politik davranışın örgütsel güven ile anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Politik davranışın tükenmişlik ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Son olarak örgütsel güvenin tükenmişlik ile anlamlı ve negatif yönlü ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Politik davranışın, örgütsel güven ve tükenmişlik değişkenlerini etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Politik davranış ile tükenmişlik arasında örgütsel güvenin etkisine yönelik a, b, c ve  $c^1$  yollarının sonuçları Model 1’de verilmiştir.

**Model 1: Örgütsel Güvenin Politik Davranış-Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü**



Model 1 incelendiğinde “a” yolu için standardize edilmiş  $\beta$  katsayısı -0,584 ve anlamlılık düzeyi 0,000 olduğundan **H1** hipotezi kabul edilmiştir ( $F=42.874$ ;  $R^2=.431$ ; Düzeltilmiş  $R^2=.333$ ). “b” yolu için standardize edilmiş  $\beta$  katsayısı -0,326 ve anlamlılık düzeyi 0,002 olduğundan **H2** hipotezi kabul edilmiştir ( $F=9.866$ ;  $R^2=.106$ ; Düzeltilmiş  $R^2=.095$ ). “c” yolu için standardize edilmiş  $\beta$  katsayısı 0,234 ve anlamlılık düzeyi 0,031 olduğundan **H3** hipotezi kabul edilmiştir ( $F=4.819$ ;  $R^2=.055$ ; Düzeltilmiş  $R^2=.043$ ). Bu bilgiler ışığında Baron ve Kenny (1986)’nin üç koşulunun gerçekleştiği görülmektedir. Aracı etkinin belirlenmesi için, bağımsız ve aracı değişken modele birlikte dahil edildiğinde “ $c^1$ ” yolunun etkisinin anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. “ $c^1$ ” yolu incelendiğinde standardize edilmiş  $\beta$  katsayısı değerinin (0,067;  $p=0,604$ ) anlamsız olduğu görülmektedir ( $F=5.025$ ;  $R^2=.109$ ; Düzeltilmiş  $R^2=.087$ ). Yani politik davranışın tükenmişlik üzerindeki etkisinin, devreye örgütsel güven etkileşiminin girmesi ile tamamen ortadan kalktığı görülmektedir. Bu nedenle örgütsel güven etkileşiminin politik davranış ve tükenmişlik arasında “tam aracılık” rolü oynadığını söylemek mümkündür. Bu durumda **H4** hipotezi de kabul edilmiştir.

#### 5.Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmanın amacı, çalışanların iş yaşamlarında uyguladıkları politik davranışların tükenmişlik ve örgütsel güven üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, politik davranışın örgütsel güven üzerinde negatif etki yapacağı düşüncesi ile kurulan H1 hipotezi, örgütsel güvenin tükenmişlik üzerinde negatif etki yapacağı düşüncesi ile kurulan H2 hipotezi, politik davranışın tükenmişlik üzerinde pozitif etki yapacağı düşüncesi ile kurulan H3 hipotezi kabul

edilmiştir. Son olarak politik davranışın tükenmişlik üzerindeki etkisinde, örgütsel güven aracılık rolü üstlenmesi üzerine kurulan H4 hipotezi de kabul edilmiştir.

Örgütlerde çalışanların yapmış oldukları politik davranışların negatif sonuçlar doğuracağı söylenebilir. Bu sonuçlarda politik davranışın işgören tükenmişliği üzerine etkisinin yapılan analiz sonucu pozitif olduğu belirlenmiştir. Ancak çalışanın örgütüne olan güven duygusu işgöreni olumsuz yönde etkileyen tükenmişlik duygusunu olumlu yönde etkileyebilir. Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri de bu sonucu doğrulamaktadır. Bu durumda işgörenin yaptığı ya da yapmak zorunda hissettiği politik davranışın, o işgören için tükenmişliğe yol açabilmesi durumunda örgütüne olan güvenin önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Literatürde politik davranış, tükenmişlik ve örgütsel güven üzerine çalışmalar rastlanmıştır. Ancak çalışanların iş yaşamlarında uyguladıkları politik davranışların tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin arasında aracılık rolü üstlendiği şeklinde bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenlerden dolayı araştırmanın literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir. İlerleyen çalışmalarda araştırmanın farklı sektörler, daha büyük örneklem kitlesi üzerinde araştırılması öneri mahiyetinde söylenebilir. Ayrıca çalışan örgütüne güven duymadığı için mi politik davranışta bulunma gereği duymaktadır? sorusu da karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın yapılması da öneri olarak belirtilebilir.

#### Kaynakça

- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014), "Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü", AKÜ İİBF Dergisi, XVI (1), ss. 107-124.
- Akdoğan, A. ve Köksal, O. (2014), "Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü", Journal of Graduate School of Social Sciences, 18 (1), ss.25-43.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008), "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (2), ss.69-96.
- Ayobami, A. P. ve Ofoegbu, O. E. (2013), "Influence of Perception of Organizational Politics on Job Satisfaction among University Workers in Oyo Town, Nigeria", European Journal of Business and Management, 5 (2), pp.162-168.
- Baron, M. Reuben ve Kenny A. David (1986), "The Moderator- Mediator Variable Distinction İn Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations", Journal Of Personality And Social Psychology, 51 (6), pp.1173-1182.
- Bursalı, M. Y. ve Bağcı, Z. (2011), "Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, ss.23-41.
- Büte, M. (2011). "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), ss. 171-192.
- Çağlar, Ç. (2011), "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi İle Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 11 (4), 1827-1847.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları", Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (2), ss.139-150.
- Dolgun, U. (2012), Tükenmişlik Sendromu, Derya Ergun Özler (der.), Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde, Ekin Yayınevi, ss.287-310.
- Ergin, C. (1992), "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Uyarlanması", 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dag, Ankara, ss.143-154.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L. ve Johnson, D. (2003). "Perceived Organizational Support as a Mediator of The Relationship Between Politics Perceptions and Work Outcomes", Journal of Vocational Behavior, 63, pp.438-456.
- Huff, L. ve Kelley, L. (2003), "Levels Of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study". Organization Science, 14 (1), 81-90.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014), "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- İslamoğlu, G. (2010), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Güler İslamoğlu (der.), Kurumlarda İyilik de Var içinde, Nobel Yayıncılık, ss.21-56.
- Ferris, G. R. ve Kacmar, K. M. (1992), "Perceptions of Organizational Politics", Journal of Management, 18, pp.93-116.
- Ferris, G. R.; Frink, D. D.; Galang, M. C.; Zhou, J.; Kacmar, K. M.; Howard J. L. (1996). "Perceptions Of Organizational Politics: Prediction, Stress Related Implications, And Outcomes", Human Relations. 49(2), pp.233-266.
- Freudenberger, H. J. (1974), "Staff Burnout", Journal of Social Issues, 30 (1), pp.159-165.
- Keser, A. (2012), Tükenmişlik Sendromu, Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Şenay Yürür (der.), Çalışma Yaşamında Davranış içinde, Umuttepe Yayınları, ss.455-471.

- Maslach, C. ve Jackson S. E. (1981). "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, 2, pp.99-113.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust" *Academy of Management Review*, 20 (3), pp.709-734.
- Mishra, J. ve Morrissey M. A. (1990), "Trust in Employee/Employer Relationships, A Survey Of West Michigan Managers", *Public Pers. Manage*, 19 (4), 443-463.
- Polatçı, S. ve Özyer, K. (2015), "Rol Stresörlerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 33, ss.29-40.
- Sığrı, Ü. ve Başar, U. (2015), "Etik Liderliğin İyileştirici Etkisi Üzerine Görgül Bir Araştırma", 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs, Muğla, ss.606-612.
- Vigoda, E. (2000), "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector", *Journal of Vocational Behavior*, 57 (3), pp.326-347.



## 29. OTURUM

### “ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN KARANLIK YÜZÜ”

**Örgütlerde Nepotizm ve Sessizlik, Sinik Davranışların Oluşmasına Zemin Hazırlar mı?**

Öğr. Gör. Dr. Meltem Dirican, Öğr. Gör. Azizhan Esiroğlu, Arş. Gör. Mürsel Güler,  
Öğr. Gör. Nurcan Güneş

**İstanbul’daki Özel Spor İşletmelerinde Çalışan Fitness Antrenörlerinin Örgütsel Sinizm ve Ücret Adalet Algı İlişkisinin İncelenmesi**

Yrd. Doç. Dr. Hanife Banu Ataman Yancı, Okt. Suzan Dal, Emrah Serdar

**Teknofobi Düzeyi ve Örgütsel Atalet İlişkisi: Gaziantep İli Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma**

Doç. Dr. Nurettin İbrahimoğlu, Arş. Gör. Mehmet Seyhan, Öğr. Gör. Feride Bal

## ÖRGÜTLERDE NEPOTİZM VE SESSİZLİK, SINIK DAVRANIŞLARIN OLUŞMASINA ZEMİN HAZIRLAR MI

**Öğt. Gör. Dr. Meltem DİRİCAN**

K.K. ASTSUBAY MYO/meltemozcinar@hotmail.com

**Öğt. Gör. Azizhan ESİROĞLU**

K.K. ASTSUBAY MYO/azizhanesiroglu2@gmail.com

**Arş. Gör. Mürsel GÜLER**

Dumlupınar Üniversitesi/murselguler1987@hotmail.com

**Öğt. Gör. Nurcan GÜNEŞ**

K.K. ASTSUBAY MYO/muhammettgunes@gmail.com

### ÖZET

Bu çalışmada, örgütlerde nepotizm ve sessizlik davranışlarının, çalışanlarda sinik davranışların oluşmasına etki edip etmediklerini ortaya koymak amacıyla, Ege bölgesindeki aile işletmesinde çalışan ve üniversitelerde görev yapan öğretim elemanı-üyesi 129 kişiyle çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; nepotizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizmi etkilediği, buna ek olarak, kabullenici sessizliğin duyuşsal ve davranışsal sessizliği etkilediği ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütlerde nepotizm, örgütlerde sessizlik, sinizm.

### 1.Giriş

İşgören davranışı kapsamında, iş performansı, iş tatmini, motivasyon ve işte kalma eğilimi ile ilişkili olan davranışlardan birisi de sinizmdir. İşgörenlerin sinik davranışları öncelikli olarak örgüte duyulan güvensizlik ile ortaya çıkmaktadır (Özler vd., 2007). Nitekim sinizmi konu alan çalışmalarda genellikle sinizmin öncüllerini belirlemek amaçlanmıştır. İşgörenlerin nepotizm, sessizlik ve sinik davranışları örgütsel düzeyde ele alınmaktadır. Örgütsel sinizmin, örgütler ve işgörenler açısından oldukça önemli olmasına karşın, sinizmin nedenlerinin neler olduğuna yönelik yeterli sayıda çalışma yapılmamıştır. Özellikle sinizmin, diğer örgütsel davranış konularına kıyasla, ilişkilendirildiği örgütsel davranış uygulamaları sınırlı sayıdadır. Örgütlerde nepotizm ve sessizlik, sinizm ile ilişkisi olduğu düşünülen sınırlı sayıdaki konulardan bazılarıdır. Mevcut araştırmalarda söz konusu örgütsel davranış uygulamalarına yönelik olarak işgörenlerde sinik davranışların oluşmasına neden olduğu konusunda açıklamalara yer verilmektedir. Ancak alanyazında nepotizm, sessizlik ve sinizm konusunda gerek teorik gerekse uygulama noktasında bazı boşluklar bulunmaktadır. Nepotizm ile ilgili olarak yapılmış çalışmalar daha çok aile işletmelerine yönelik olmakla birlikte, eğitim sektöründeki idari personel ile uygulama yapılmış, öğretim üyeleri-elemanları göz ardı edilmiştir. Bunun yanı sıra yerli literatürde örgütsel sessizlik ve sinizm arasındaki ilişkinin tespitine yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunurken (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015), nepotizm ve sinizm arasındaki ilişki henüz araştırma konusu olarak yer almamıştır. Bu araştırma belirtilen bu boşlukları doldurmak ve sözgelimi ifadelere kanıt ortaya koymak amacıyla, beklenti ve eşitlik kuramlarını da temel alarak, örgütlerde nepotizm ve sessizliğin sinik davranışları üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmıştır.

Türkiye’de aile işletmeleri yoğunluk kazanmış, bununla birlikte aile işletmelerindeki nepotizm yaygınlaşmıştır. Nepotizm ile ilgili olarak genellikle aile işletmelerinde söz konusu olabileceğine yönelik genel bir algı bulunmaktadır. Bu nedenle de nepotizmin, örneğin üniversitelerde öğretim elemanlarında-üyelerinde yapıma ihtimali düşük olması sebebiyle, çalışmalarda üniversiteler nepotizmin uygulama alanı olarak göz ardı edilmiştir. Bu çalışmaya aile işletmelerinin yanı sıra üniversitelerin yapılanmasını ortaya koymak ve öğretim üyelerinin-elemanlarının nepotizm, sessizlik, sinizm algılarını ortaya koymak için öğretim üyeleri-elemanları da dahil edilmiştir. Böylelikle, bu çalışmada nepotizm, sessizlik ve sinizmin üniversitelerdeki yayılımı kısıtlı olarak incelenmiş olup, çalışmanın boylamsal araştırmalara katkı yapması beklenmektedir.

### 2. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler

Sinizm, bireye, gruplara, sosyal topluluklara veya kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı bir küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığını kapsayan genel veya özel tutum olarak da ifade

edilmektedir (Andersson, 1996: 154). Örgütsel sinizm tutumunun oluşmasında önemli etkiye sahip değişkenler şu şekilde belirtilmektedir (Türköz vd., 2013:290): yanlış yönetilen değişim uğraşları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini, yöneticilerin daha yüksek ücret alması, örgütün performansının düşük olması, işten çıkarmaların fazlalığı, kaba ve çabuk işten çıkarma duyurusu, yüksek düzeyde rol çatışması, örgütsel adalet algısı, psikolojik sözleşme ihlali, algılanan örgütsel desteğin azalması. Dean ve ark. (1998) tarafından “örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olma düşüncesi” ve “bireyin örgütüne ilişkin olumsuz tutumu” olarak ifade edilmiştir. Tutum ile örgütsel sinizm ilişkisi incelendiğinde; örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda örgütsel sinizmin dürüstlükten yoksun olduğu inancı; örgütsel sinizmin duygusal boyutunda saygısızlık, öfke, sıkıntı, utanç duymak, sinirlenme, hiddetlenme, endişe duyma ve gerilim yaşama gibi duygusal tepkiler ve örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda ise işgörenlerin örgütlerine ilişkin şikayette bulunma, dalga geçme ve eleştirilerde bulunma davranışlar sergilemeleri vurgulanmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010:84). Duygusal boyutta ise, çalışanlar çalıştıkları güçlü duygusal tepkiler gösterme eğilimindedirler (Özen Kutanis ve Kahraman, 2013:7). Bazı çalışmalarda ise nepotizm tek boyut olarak ele alınmıştır (İşçi, vd., 2013:73).

Kurumsallaşmanın yaygınlaşmadığı çoğu işletmede nepotizm uygulaması hakim sürmektedir. Nepotizm kavramı, Latince’de “yeğen” anlamına gelen “nepos” kelimesinden türetilmiştir (Kiechel, 1984: 143). Kelimenin kökünden nepotizmin, kayırmacılık türlerinde akrabalık ilişkileriyle ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Nepotizm; işletmede çalışanların istihdam ve terfi edilmesinde bilgi, beceri, yetenek, başarı ya da eğitim düzeyi gibi liyakat ilkelerinin yerine, kan bağıının dikkate alınmasıdır (İyişleröğlu, 2006: 44). Başka bir ifadeyle, kayırmacılık daha kapsamlı bir örgütsel uygulama iken nepotizm, akrabalara yönelik bir kayırmacılığı ifade etmek için kullanılmaktadır. Nepotizm özellikle aile mensuplarının iktidardaki sebatlığını korumaya yönelik bir strateji olarak benimsenmiştir (Özler vd., 2007). Bellow (2003) nepotizmi birçok şirketin başarısına katkı sağlayan bir unsur olarak görmüştür. Literatürde genelde kayırmacılık; terfi, işlem ve işe almada kayırmacılık olarak elen alınmaktadır (Büte, 2011). Bu nedenle nepotizme bu çalışmada terfi, işlem ve işe almada nepotizm uygulamaları olarak üç boyutta incelenmektedir.

Özellikle aile işletmelerinde, henüz çalışmaya başlamamış aile bireyi için ailenin diğer fertleri aile işletmesinde çalışma olanağı verilmektedir (İyişleröğlu, 2006:49). Çalışanların performanslarını değerlendirmede işletmeler genellikle amirlerin öznel değerlendirmelerine dayanmakta, bu da astlarına karşı kişisel tercihini gösterdiği nepotizm uygulamalarına yol açmaktadır. Aynı zamanda bu kişilere işe geç gelme, işten erken ayrılma, sebepsiz devamsızlık yapma, araç-gereç kullanımında öncelik tanıma gibi bazı konularda da ayrıcalık tanınmaktadır (Polat, 2012).

Karacaoğlu ve Yörük (2012) örgütsel adalet algısı ve nepotizm ile ilgili yapmış olduğu çalışmasında adaletsizliğin nepotizmle pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Literatür incelendiğinde sinizmin genelde örgütsel adalet algısıyla ilişkilendirildiği görülmektedir (Fitzgerald, 2002; James, 2005; Bernerth 2007; Efeoğlu ve İplik, 2011; Çağ, 2011; Arslan, 2012; Kutanis ve Çetinel, 2009). Örgütlerde bazı kişilerin nitelik ve liyakatten ziyade sahip oldukları akrabalık bağlarından dolayı kayırılmasını ifade eden nepotizm, diğer örgüt üyelerinde çalıştıkları ortamda adalet, eşitlik ve liyakat temelli muamelenin olmadığı şeklinde bir algıya yol açmaktadır (Polat, 2012:93). Buradan hareketle nepotizmin, bir adaletsizlik algısı olabileceği düşüncesiyle nepotizmin sinizm ile ilişkisinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Nepotizmin sonuçlarına yönelik bir ilişki kurulmak istendiğinde, sonuçlarından birinin güvensizlik olduğu belirtilmektedir (İlhan ve Erdem, 2010:139). Ayrıca yapılmış bir çalışmada sinizmin güvensizlikle arttığı ileri sürülmüş ve ortaya koyulmuştur (Özler, vd., 2010). Buna bağlı olarak nepotizm güvensizliğin, güvensizliğin ise sinizmin oluşmasına neden olduğunu söylemek mümkündür. Diğer taraftan Işık (2014) sinizmle ilgili yapmış olduğu çalışmada çalışanların, mikro yöneticilerin denetlemelerinden ve nepotizm davranışlarından hoşlanmadıklarını belirtmiştir. Buna bağlı olarak da çalışanların sinizm algıları kapsamında psikolojik çekilme (siber kaytarma, meşgul görünme, ek iş yapma...) veya fiziksel çekilme (işe devamsızlık, gecikme, toplantılara katılmama...) davranışı sergileyebildikleri savunulmuştur.

*Hipotez 1: Örgütlerde nepotizm, sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.*

(H1a:Nepotizm-Bilişsel sinizm, H1b:Nepotizm-Duyuşsal sinizm, H1c:Nepotizm-Davranışsal sinizm)

Morrison ve Milliken (2000:707) sessizliği bireyin bulunduğu grup ile ele almış ve örgütsel sessizlik kavramını geliştirmişlerdir. Bununla birlikte, işgörenlerin örgütsel sorunlar hakkında görüş ve kaygılarını esirgeme seçimlerine örgütsel sessizlik adını verilmiştir. Pinder ve Harlos (2001:334) ise, sessizliği haksızlığa bir tepki olarak ele almakta, işgören sessizliğini, işgörenlerin değişme neden

olabileceklerine inandıklarında, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımlamalardan hareketle, örgütlerde sessizlik, işgörenlerin iyileşme ve gelişme adına işi veya örgütleriyle ilgili teknik ve davranışsal konularla ilgili öneri ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı, 2007:149). Dyne ve arkadaşlarının (2003) çalışmasında örgütsel sessizlik korumacı, korunmacı ve kabullenici olmak üzere üç boyutta sınıflandırılmıştır. Kabullenici sessizlik, işgörenlerin herhangi bir konu, sorun ya da durumla ilgili gelişmelere razı göstermesinin sonucunda ilgili konu hakkındaki düşünce, bilgi ve görüşlerini söylememesi olarak tanımlanmaktadır (Dyne, vd., 2003:1366). Korunmacı sessizlik, kişinin konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkmasına bağlı olarak kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türünde korkuya dayalı kendini koruma düşüncesinin bir şekli olarak; görüş, düşünce ve fikirlerin ifade edilmemesine işaret edilmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009:701). Korunmacı sessizlik farkında olma, alternatifleri göz önünde tutma ve fikir, bilgi ve düşünceleri kendine saklama konusunda bilinçli karar verme üzerine temellendirilir (Dyne, vd., 2003:1367).

Karacaoğlu ve Küçükköylü (2015) çalışmasında sessizlik ve sinizm ilişkisini incelemiş ve zayıf yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Literatürde işgören sessizliğinin sonuçlarından biri olarak örgütsel sinizm veya sinik davranışlara vurgu yapılmaktadır (Beer ve Eisenstat, 2000; Tamuz, 2001; Milliken vd. 2003; Liu, 2009; Donaghey, vd. 2011; Morrison, 2014, Özdemir ve Uğur 2013; Nartgün ve Kartal 2013). Özellikle korunmacı sessizlik boyutu kişinin kendi menfaatini düşünmesiyle ilgilidir. Böylelikle diğer çalışanların, sessiz kalan kişinin menfaatçi olduğunu düşünmeye başlaması sinik davranış göstergesidir. Başka bir ifadeyle kişinin kendini koruma amacıyla sessiz kalması kendisinin ve/veya diğer çalışanların sinizm algısını artırabilmektedir. Bu veriler ışığında nepotizmin ve örgütsel sessizliğin çalışanların sinizm algılarını etkileyip etkilemediğini ortaya koymak amaçlanmıştır.

*Hipotez 2: Örgütlerde sessizlik, sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.*

(H2a:Korumacı sessizlik-Bilişsel sinizm, H2b: Korunmacı sessizlik-Bilişsel sinizm, H2c: Kabullenici sessizlik-Bilişsel sinizm, H2d: Korunmacı sessizlik-Duyuşsal sinizm, H2e: Korunmacı sessizlik-Duyuşsal sinizm, H2f: Kabullenici sessizlik-Duyuşsal sinizm, H2g: Korunmacı sessizlik-Davranışsal sinizm, H2h: Korunmacı sessizlik-Davranışsal sinizm, H2i: Kabullenici sessizlik-Davranışsal sinizm)

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde nepotizm ve sessizlik davranışlarının çalışanların sinik davranışlar sergilemesine neden olup olmadığını tespit etmektir. Bu kapsamda nicel araştırma yöntemlerinden tarama yöntemi kullanılmış ve veriler işgörelere anket uygulaması yapılarak elde edilmiştir.

#### 3.1. Örneklem

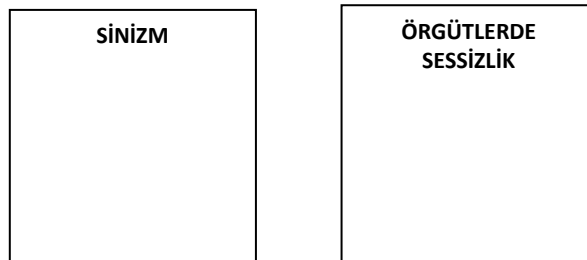
Bu çalışmanın evreni Ege bölgesindeki üniversitelerde görev yapan öğretim üyeleri ve öğretim elemanları ile aile işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Ancak zaman, maliyet ve ulaşım gibi sıkıntılardan dolayı seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi tercih edilmiş olup, 129 öğretim üyesi-öğretim elemanı ve aile işletmesi çalışanı ile uygulama yürütülmüştür.

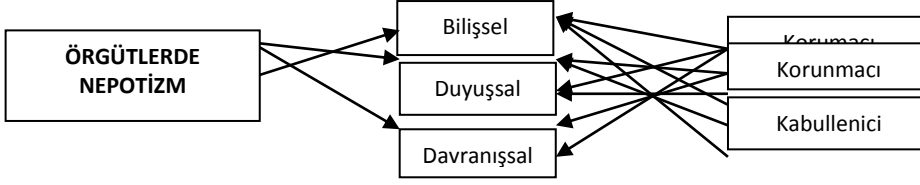
#### 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada dört grup soru bulunmaktadır. Birinci grupta, çalışanlara ilişkin demografik değişkenler yer almaktadır. İkinci grupta, nepotizm ile ilgili Polat (2012) tarafından uyarlanan "Örgütlerde Nepotizm Ölçeği" kullanılmıştır. Üçüncü grupta, çalışanların sessizlik davranışlarını ölçmeye yönelik Dyne, Ang ve Botero (2003)' un "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Dördüncü grupta, çalışanların sinizm algılarını ölçmeye yönelik James (2015)'in "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır.

#### 3.3. Model

Bu çalışmanın modeli aşağıdaki gibidir:





Bu modele göre bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm araştırmanın bağımlı değişkeni oluştururken, korumacı, korunmacı ve kabullenici sessizlik ile örgütlerde nepotizm araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır.

#### 4. Analiz ve Bulgular

Bu çalışmada örgütlerde nepotizm ve sessizlik davranışlarının, çalışanların sinik davranışlar sergilemelerini etkileyip etkilemedikleri belirlemek amacıyla SPSS programından yararlanarak çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

##### 4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmanın örneklemini Ege Bölgesi'nde eğitim sektörü ve aile işletmeleri arasından tesadüfi olarak seçilen 129 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın demografik değişkenlerini cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu ve tecrübe oluşturmaktadır. Katılımcıların %74,4'ü erkek, %25,6'sı kadındır. Yaş aralığının 25-29 arasında(%46,5), eğitim durumunun lise düzeyinde(%34,1), medeni durumun evli kategorisinde(%60,5), gelir durumunun 1500-2000tl aralığında(%34,1) ve tecrübenin ise 0-3 yıl aralığında(%48,8) olduğu bulunmuştur.

##### 4.2. Güvenilirlik Tablosu

Hazırlanan anketin güvenilirliğini ölçmek için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo-1'de verilmiştir.

**Tablo-4.1 Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| FAKTÖR ADI            | FAKTÖRLERİN CRONBACH ALFA KATSAYILARI | TOPLAM CRONBACH ALFA KATSAYILARI |
|-----------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| Kabullenici Sessizlik | 0,847                                 | <b>0,942</b>                     |
| Korunmacı Sessizlik   | 0,779                                 |                                  |
| Korumacı Sessizlik    | 0,894                                 |                                  |
| Bilişsel Sinizm       | 0,881                                 |                                  |
| Duyuşsal Sinizm       | 0,848                                 |                                  |
| Davranışsal Sinizm    | 0,791                                 |                                  |
| Nepotizm              | 0,957                                 |                                  |

Tablo-1'deki sonuçlara göre anketin genel güvenilirliği 0,942 olarak bulunmuştur.

##### 4.3. Analiz Sonuçları

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucu elde edilen  $R^2$ , Beta ve p değerleri Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Sinizm bağımlı değişkenleri için ayrı ayrı Tablo-2, Tablo-3 ve Tablo-4'te gösterilmektedir.

**Tablo-2 Bilişsel Sinizm ile Örgütsel Sessizlik Boyutları ve Nepotizm Arasında Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

|                       | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | F(Değeri) Anova | Beta | t Değeri | p Değeri |
|-----------------------|-------|-------------------|-----------------|------|----------|----------|
| Kabullenici Sessizlik | 0,358 | 0,337             | 17,267          | ,167 | 1,826    | ,070     |

|                     |  |  |  |      |       |      |
|---------------------|--|--|--|------|-------|------|
| Korunmacı Sessizlik |  |  |  | ,045 | ,495  | ,621 |
| Korunmacı Sessizlik |  |  |  | ,003 | ,036  | ,971 |
| Nepotizm            |  |  |  | ,490 | 6,060 | ,000 |

Bağımlı Değişken: Bilişsel Sinizm

Tablo 2’de yer alan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ( $F=17,267$ ,  $p=0,0000<0,05$ ). Ayrıca kurulan modelde bilişsel sinizm bağımlı değişkenindeki değişimin %35,8’i modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişkenlerden kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizliğin modele anlamlı ve pozitif yönde katkıda bulunmadığı saptanmıştır ( $p=0,070>0,05$ ,  $p=0,621>0,05$ ,  $p=0,971>0,05$ ). Buna göre, “Kabullenici sessizlik, bilişsel sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen  $H_{2c}$  alt hipotezi, “Korunmacı sessizlik, bilişsel sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen  $H_{2b}$  alt hipotezi ve “Korunmacı sessizlik, bilişsel sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen  $H_{2a}$  alt hipotezi **desteklenmemiştir**.

Ek olarak bağımsız değişkenlerden nepotizmin modele anlamlı ve pozitif yönde katkıda bulunduğu ( $p=0,0000<0,05$  ve  $\beta=0,33$ ) tespit edilmiş ve  $H_{1a}$  “Örgütlerde nepotizm, bilişsel sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.” alt hipotezi **desteklenmiştir**.

**Tablo-3 Duyuşsal Sinizm ile Örgütsel Sessizlik Boyutları ve Nepotizm Arasında Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

|                       | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | F(Değeri) Anova | Beta  | t Değeri | p Değeri |
|-----------------------|-------|-------------------|-----------------|-------|----------|----------|
| Kabullenici Sessizlik | 0,435 | 0,417             | 23,904          | ,378  | 4,407    | ,000     |
| Korunmacı Sessizlik   |       |                   |                 | ,046  | ,542     | ,589     |
| Korunmacı Sessizlik   |       |                   |                 | -,016 | -,230    | ,819     |
| Nepotizm              |       |                   |                 | ,380  | 5,018    | ,000     |

Bağımlı Değişken: Duyuşsal Sinizm

Tablo 3’de yer alan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ( $F=23,904$ ,  $p=0,0000<0,05$ ). Ayrıca kurulan modelde duyuşsal sinizm bağımlı değişkenindeki değişimin %43,5’i modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişkenlerden kabullenici sessizliğin modele anlamlı ve pozitif olarak katkı sağladığı ispat edilmiş olup ( $p=0,000<0,05$  ve  $\beta=0,378$ ), “Kabullenici sessizlik, duyuşsal sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.”  $H_{2f}$  alt hipotezi **desteklenmiştir**. Diğer bağımsız değişkenlerden olan korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizliğin modele anlamlı katkıda bulunmadığı saptanmıştır ( $p=0,589>0,05$ ,  $p=0,819>0,05$ ). Buna göre, “Korunmacı sessizlik, duyuşsal sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen  $H_{2e}$  alt hipotezi ve “Korunmacı sessizlik, duyuşsal sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen  $H_{2d}$  alt hipotezi **desteklenmemiştir**.

Ek olarak bağımsız değişkenlerden biri olan nepotizmin modele anlamlı ve pozitif yönde katkıda bulunduğu ( $p=0,000<0,05$  ve  $\beta=0,38$ ) tespit edilerek  $H_{1b}$  “Örgütlerde nepotizm, duyuşsal sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.” alt hipotezi **desteklenmiştir**.

**Tablo-4 Davranışsal Sinizm ile Örgütsel Sessizlik Boyutları ve Nepotizm Arasında Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

|                       | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | F(Değeri) Anova | Beta  | t Değeri | p Değeri |
|-----------------------|-------|-------------------|-----------------|-------|----------|----------|
| Kabullenici Sessizlik | 0,216 | 0,191             | 8,547           | ,269  | 2,663    | ,009     |
| Korunmacı Sessizlik   |       |                   |                 | -,048 | -,480    | ,632     |
| Korunmacı Sessizlik   |       |                   |                 | ,095  | 1,151    | ,252     |
| Nepotizm              |       |                   |                 | ,330  | 3,695    | ,000     |

Bağımlı Değişken: Davranışsal Sinizm

Tablo 4’de yer alan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ( $F= 8,547$ ,  $p=0,000004<0,05$ ). Ayrıca kurulan modelde davranışsal sinizm bağımlı değişkenindeki değişimin % 21,6’sı modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişkenlerden kabullenici sessizliğin modele anlamlı ve pozitif yönde

katkıda bulunduğu saptanmıştır ( $p=0,009<0,05$  ve  $\beta=0,269$ ). Buna göre, “Kabullenici sessizlik, davranışsal sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen  $H_{2i}$  alt hipotezi **desteklenmiştir**. Diğer bağımsız değişkenlerden olan korunmacı sessizlik ve korumacı sessizliğin modele anlamlı katkıda bulunmadığı saptanmıştır ( $p=0,632>0,05$ ,  $p=0,252>0,05$ ). Buna göre, “Korunmacı sessizlik, davranışsal sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen  $H_{2h}$  alt hipotezi ve “Korunmacı sessizlik, davranışsal sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen  $H_{2g}$  alt hipotezi desteklenmemiştir.

Ek olarak bağımsız değişkenlerden nepotizmin modele anlamlı ve pozitif yönde katkıda bulunduğu tespit edilmiştir ( $p=0,0000<0,05$  ve  $\beta=0,33$ ) ve  $H_{1c}$  “Örgütlerde nepotizm, davranışsal sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.” alt hipotezi **desteklenmiştir**.

### 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmada sinizm, bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm; örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korunmacı sessizlik olarak üç alt boyuta ayrılmış ve nepotizm tek boyutta incelenmiştir. Ölçeklerin geçerliliğini saptamak için, açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Nepotizm ölçeği için yapılan faktör analizinde ilk faktörün toplam varyansın %68,5’ini açıklıyor olması ve bu değerin %30’dan büyük olması nedeniyle ölçek tek faktörlü yapı olarak değerlendirilmiştir (İşçi vd., 2013:73; Büyüköztürk, 2007:125). Bilişsel sinizmin nepotizmden etkilendiği, kabullenici, korumacı ve korunmacı sessizlikten etkilenmediği görülmüştür. Duyuşsal sinizm ile davranışsal sinizmin ise nepotizm ve kabullenici sessizlikten etkilendiği ancak korumacı ve korunmacı sessizlikten etkilenmediği tespit edilmiştir. Nepotizm, kurumsallaşamamanın bir göstergesi olarak düşünüldüğünde, örgüt politikaları, akraba olmayan işgörenler cephesinde güvensizlik olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan yönetim kademesindekilere akraba olan işgörenlerde, ayrıcalık tanınma noktasında beklenti yüksek olmakta ve işgörenler arasında kıskançlıklar yaşanabilmektedir. Bu nedenle nepotizmin, sinik davranışların oluşmasını etkilediğini söylemek mümkündür. Nitekim bu çalışmanın bu yönüyle literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir. Sinizm, süreklilik gösterdiğinde işgörenin kendisine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte zarar verebilecek boyuta dönüşebilir. Korumacı ve korunmacı sessizlik ise bireyin kendisini, çalışma arkadaşlarını ve/veya örgütü koruma amacına dayanmaktadır. Buradan hareketle sinik davranışlar sergilemek, bireyin kendisine ya da etrafına zarar verebilme sonucuna bağlı olduğundan, korumacı ve korunmacı sessizliğin, düşünme ve davranışa dönüştürmeye yönelik sinizm boyutlarını etkilemediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu yönüyle bu çalışmada, literatüre ters bir sonuç elde edilmiştir (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015).

Çalışmaya katılan kişilerin iş yerlerinde akraba kayırmacılığı uygulamalarına şahit olduklarında sinik davranışlar gösterdikleri tespit edilmiştir. Çalışanların işletmelerinde sunacakları yeni fikirlerin önemsenmeyeceğini düşündüklerinde işletmelerine karşı kızgın oldukları, işletme politikalarını eleştirdikleri görülmüştür. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda nepotizmin alt boyutlarıyla sinizmin alt boyutları arasındaki ilişki incelenebilir. Sinizmin bağımlı değişken, nepotizm ile yabancılaşma, iş yeri yalnızlığı, tükenmişlik gibi kavramların bağımsız değişkenler olacağı çoklu regresyon modelleri üzerine çalışmalar yapılabilir. Ayrıca ankete katılım sayısı artırılarak daha büyük bir örneklem üzerinde çalışılması, hem kamu sektörü hem de özel sektörde araştırma yapılarak karşılaştırmalı bir analiz yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma üniversitedeki öğretim üyesi-elemanları ile aile işletmesi çalışanları ile sınırlıdır. Bu nedenle farklı örneklemeler seçilebilir ve aralarında kıyaslamalar yapılabilir. Bu önerilerin yanı sıra, söz konusu kavramlar, deneysel, görgül, odak görüşmeleri, anlatı araştırmaları vs. ile farklılaştırılabilir. Söz konusu çalışmalar, kronizm, patronaj, liyakatlık uygulamaları bağlamında da gerçekleştirilebilir.

### Kaynakça

- Andersson, Lynne M. (1996), "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework", Human Relations, 49 (11), 1395 - 1418.
- Arslan, E. (2012), Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel Ve Örgütsel Sinizm Düzeyi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 13 (1), ss.12-27.
- Beer, M ve Eisenstat, R, (2000), "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning", Sloan Management Review, Vol. 41(4), pp. 29-40.
- Bellow, A. (2003). In Praise Of Nepotism: A Natural History, Newyork: Doubleday Publishing.

- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Walker, H. J. (2007), "Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables", *Journal of Applied Behavioral Science*, 43: 303-326.
- Büte, Mustafa. (2011), *Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, ss.177-194.
- Çakıcı, A. (2007). *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1).
- Dean Jr, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 2 (23), 341-352.
- Donaghey, J, Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A., (2011) "Re-conceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis", *Work Employment and Society*, Vol: 25(1), pp. 51-67.
- Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C., (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, Vol: 40, No: 6, pp. 1359-1392.
- Efeoglu, İ. Efe ve Esengül İplik. (2011), "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama" *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 20.3.
- Fitzgerald, M. (2002), "Organizational Cynicism: Its Relationship Perceived Organizational Injustice Explanatory Style", A Dissertation Presented to the Division of Research and Advanced Studies of University of Cincinnati , 1-70.
- İşık, Özlem Güllüoğlu (2014) "Organizational Cynicism: A Study Among Advertising Agencies." *Akdeniz İletişim* 22.
- İlhan, T. Ve Erdem R. (2010), "Kan Bağı Kayırmacılığı (Nepotizm)", (Ed. Ramazan Erdem) "Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık", Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- İşçi E., S. Bal Taştan, ve Mediha Aysin Kozal (2013), "Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği." *Research Journal of Politics, Economics and Management* 1.3: 61-83.
- İyişleroglu, S. C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana.
- James, M. S. L.,(2005), "Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems", A Dissertation Presented to the College of Business, The Florida State University, 1-145.
- Kalağan, G.,ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,27(27), 83-97.
- Karacaoğlu K. ve C. Küçükköylü (2015), İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 15(3), ss. 401-408.
- Karacaoğlu, K. ve CİNGÖZ, A., (2009), "İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir.
- Karacaoğlu, K., ve Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64.
- Kiechel, W. (1984). "How to Relate to Nepotism", *Fortune*, pp. 143-144.
- Kutani, R. Ö. ve Çetinel, E. (2009), Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi? Bir örnek olay, 17, ss.693-699.
- Kutani, R. Ö. ve Kahraman, G. (2013), "Sinik Davranışları Neler Tetikler?: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma", 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Kütahya, 6-9.
- Liu, D, Wu, J. ve Ma, J, (2009), "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company", *International Conference on Computers&Industrial Engineering*, Troyes, pp. 1647-1651.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., ve Hewlin, P. F. (2003) "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees dont Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40(6), pp. 1453-1476.
- Morrison E.W.ve Milliken F.J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *The Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.
- Morrison, E. W. (2014), "Employee Voice and Silence", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* Vol. 1, p p . 173-197.
- Nartgün Ş.Z. ve Kartal V. (2013), "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri", *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 47-67.
- Özdemir, L. ve Uğur, S. S., (2013), Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27 (1), ss. 257-281.
- Özler, Derya E., Ceren G. Atalay, ve Meltem D. Şahin (2010), "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?.", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt. 2, Sayı 2, ss. 47-57.
- Özler, H.,Özler Ergun, D. ve Gümüştekin Eren , G. (2007). "Aile işletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 17, ss.437-450.
- Polat, G. (2012), *Örgütlerde Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısı İle İlişkisinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kütahya.



- Tamuz, M. (2001), "Learning Disabilities for Regulators: The Perils of Organizational Learning in The Air Transportation Industry", *Administration and Society*, Vol: 3, pp. 276-302.
- Türköz, T., Polat, M., ve Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,20(2), 285-302.

## İSTANBUL'DAKİ ÖZEL SPOR İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN FITNESS ANTRENÖRLERİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÜCRET ADALET ALGI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

**Yrd. Doç. Dr. Hanife Banu ATAMAN YANCI**

Istanbul Üniversitesi, hbataman@gmail.com

**Okt. Suzan DAL**

Istanbul Üniversitesi, suzann.dal@gmail.com

**Emrah SERDAR**

Marmara Üniversitesi, serdar-emrah@hotmail.com

### Özet

Örgüt yaşamında pek çok faktör çalışanların örgüte yönelik tutumlarını olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir. Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına sebep olan düşüncelerden biri çalışanların örgütsel ödüllerden adil bir şekilde yararlanamadıklarını düşünmeleridir (Anderson ve Bateman, 1997). Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı; özel spor işletmelerinde çalışan fitness antrenörlerinin örgütsel sinizm ve ücret adalet ilişkisinin nasıl olduğunu incelemektir. Çalışanların örgüte yönelik tutumlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen ücret adalet algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini tespit etmektir.

Araştırmada örgütsel sinizm (üç alt boyuttan oluşan) ve ücret adalet (üç alt boyuttan oluşan) anketi uygulanmıştır. Sonuçlar için SPSS 21 paket programı kullanılmış olup verilerin analizinde frekans, yüzde ve aritmetik ortalama, ücret adalet algısı alt boyutlarının örgütsel sinizm alt boyutları arasındaki ilişkiye bakmak için korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

Araştırma grubunu tesadüfi olarak seçilen İstanbul'daki özel spor işletmelerinde fitness antrenörü olarak çalışan 59 erkek 22 bayan olmak üzere toplam 81 kişi oluşturmaktadır. Özel spor işletmelerinde çalışan fitness antrenörlerinin örgütsel sinizm ve ücret adalet ilişkisine bakıldığında çalışanların ücret adalet algıları ile örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı şekilde ve pozitif yönde ilişki olduğu bulgularına varılmıştır. Buna göre çalışanların ücret adaletine ilişkin algıları azaldıkça, örgütlerine yönelik sinik tutum sergileme düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sinizm, Ücret Adalet, Fitness.

### 1.Giriş Ve Kavramsal Çerçeve

1970' lerde spor endüstrisinde yapılan yatırımlar sporun popülerliğinin artmasına sebep olmuş, dünyada spor bilinci ve alışkanlığı yerleşmeye başlamış ve spor artık yaşamın vazgeçilmez bir parçası olmuştur (Zorba 2012, p.41). Özellikle sağlıklı bir yaşam için fiziksel etkinliğin öneminin farkına varıldıktan sonra, insanlar spor etkinliklerini olanaklarını ve sağlıklı yaşam için gerekli olan çalışmalarını arttırmışlardır. Bunun sonucu olarak insanların bu etkinlikleri yapabilecekleri yerlere olan ihtiyaçları artmıştır (Girginer ve Şahin 2007)."

Her geçen gün spora duyulan ihtiyacın artmasıyla gerek devlet destekli gerekse özel teşebbüslerle açılan spor işletmeleri, her geçen gün daha önem kazanmaktadır. Spor işletmeleri, üretim faktörlerini bir araya getirerek spor mal ve hizmetlerini üretmek amacıyla kurulmuşlardır ( Katırcı ve ark. 2012, p.33). Çok farklı şekillerde hizmet, mal ve ürün sunan spor işletmeleri de bir çok işletme gibi kar amacı gütmektedir.

Çoğu işletmede olduğu gibi, spor işletmeleri içinde önemli olan insan kaynağı, bilgi, beceri ve kabiliyetleri ile spor işletmelerine katkıda bulunurlar (Dransfield 2000, 3). Çalışanların iş motivasyonu ve iş tatmininin yüksek olması genellikle işletmelerin büyümesini etkileyen sebeplerdendir (Salanova, 2010 ). İş tatmini ve motivasyonunun faktörlerinden biri olan ücret tatmini, nitelikli çalışanın mevcut iş yerinde kalması ve işletmenin büyümesi için önemli bir unsurdur. Bu sebeplerden ötürü bir spor işletmesinde ücret sistemi kurulurken örgüt içinde ücret adaletinin sağlanması hayati önem taşımaktadır. ( Geylan, R. 2004).

Çok farklı faktörlerin etkisinde kalan örgütler bu faktörlerden olumlu veya olumsuz şekilde etkilenmektedirler. Başka bir ifade ile çalışanlar iş yükü, ödül ve cezaların adaletli olup olmamasına göre iş yerine karşı olumlu ya da olumsuz tutum sergilerler (Greenberg, 1990: 399). Çalışanların örgütsel uygulamalarda adaletsizliğin var olduğunu düşünmesi kişinin çalıştığı örgüte karşı olumsuz

tutumunu arttırılabilecektir (Efeoğlu ve İplik, 2011) Örgütsel sinizm bireyin, çalıştığı örgüte yönelik olumsuz tutumu olarak tanımlanmaktadır( Abraham, 200:270). Örgütsel sinizim üç alt boyuttan oluşmaktadır

**Bilişsel Boyut:** Sinizm kavramını psikolojik açıdan inceleyen çalışmalarda, bireylerin başkaları hakkında sahip oldukları inançlar üzerinde durulmuştur. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu örgütteki uygulamaların adalet, dürüstlük ve içtenlikten yoksunluğuna olan inancı içerir. Sinikler düşünce olarak bu tutumu sergilerler. Ayrıca bireyler, örgüt içindeki ilişkilerin kişisel çıkarlara bağlı ve örgüt üyelerinin tutarsız, güvenilmez olduğuna düşüncesine sahiptirler(Kalağan, 2009).

**Duyuşsal Boyut:** sinizmin düşünülen bir şey olmasında ötesinde hissedilen bir şey olduğunu da gösterir. Sinizm örgüte ilişkin güçlü duygusal tepkileri içerebilir. Sinik tutum sergileyen insanlar örgütlerine karşı saygısızlık ve öfke hissedebilirler. Yine bu insanlar örgütlerini düşündüklerinde rahatsızlık, nefret ve hatta utanç duyabilirler.

**Davranışsal Boyut:** Örgütsel sinizmin üçüncü ve son boyutu, örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışeğilimi gösterme boyutudur. Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranış boyutu, olumsuz davranışsal eğilimleri ifade eder.

Araştırmada, Özellikle iş tatmini ve motivasyonu önemli derecede etkileyen ücret adaletinin,örgütsel sinizm üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Yukarıda anlatılanlar ışığında bu çalışmanın temel araştırma sorusu: “Çalışanların ücret adalet algıları onların örgütsel sinizmlerini etkilemekte midir?” bu amaçla özel spor işletmelerinde çalışanların, bazı demografik değişkenlerine göre hem ücret adaleti ve örgütsel sinizm ilişkileri incelenmiştir.

## **2.Yöntem**

Yöntem Bir önceki bölümde ifade edilen soruyu cevaplayabilmek için bu çalışma özel spor işletmelerinde çalışan fitness antrenörleri üzerinde yapılmıştır. Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla toplam 100 anket dağıtılmış 90 anket geri dönmüştür. Bazı anketler elverişli olmadığı gerekçesiyle çalışmaya dahil edilmemiş ve toplam 81 anket üzerinden çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evrenini İstanbul'daki özel spor işletmelerinde fitness antrenörü olarak çalışan 59 erkek 22 bayan olmak üzere toplam 81 kişi oluşturmaktadır. Katılımcıların ücret adalet algılarını ölçmek amacı ile daha önce geliştirilmiş ve 2011' de Ayça Ayhan tarafından geçerlilik güvenilirlik testi yapılmış ve tekrar düzenlenmiş olan “Ücret Adalet Algı Ölçeği” kullanılmıştır (Ayhan, 2011). Ölçme aracının güvenilirlik testleri Cronbach katsayısı ile yapılmıştır. Ölçme aracı beşli Likert ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Araştırmada en olumlu ifade en yüksek puanı, en olumsuz ifade ise en düşük puanı almaktadır. Ölçek 33 sorudan oluşmaktadır. Yapılan araştırmada ölçeğe çalışanların hangi ücretlendirmeye tabi olduklarını tespit etmek için ek bir soru yöneltilerek üç ayrı ücretlendirme (sabit ücret, değişken ücret, ücret ve prim) sistemi sorgulanmıştır. Örgütsel sinizmin ölçümünde Brandes vd. (1997) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere 3 boyutta geliştirilmiş olup toplam 14 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte 1 ‘hiç bir zaman’ 2 ‘nadiren’ 3 ‘bazen’ 4 ‘çoğu zaman’ 5 ‘her zaman’ anlamına gelmektedir. Ölçeğin türkçeye uyarlanmasını Erdost vd. 2007 yapmış olup, Tokgöz ve Yılmazın 2008 de yapmış oldukları çalışmada Cronbach alpha değeri .910 olarak bulunmuştur( Nuray Tokgöz, 2011).

## **3. Verilerin Analizi ve Bulgular**

Araştırmaya katılan 81 fitness antrenörünün demografik verileri ve tanımlayıcı istatistikleri aşağıdaki Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1: Çalışanların Demografik Özellikleri

| Cinsiyet Dağılımları                                                    | Meslekteki Çalışma Süreleri                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Kadın % 27,2<br>Erkek % 72,8                                            | 1-5 yıl % 91<br>6-10 yıl % 6,5<br>11 ve üzeri % 2,5                 |
| Yaş Dağılımları                                                         | Bulundukları işletmede çalışma Süreleri                             |
| 20-30 % 82,7<br>41-ve üzeri % 17,3                                      | 1-2 yıl % 50,6<br>3-4 yıl % 47,4<br>5 yıl ve üzeri % 2,0            |
| Medeni Durumları                                                        | Aylık Gelir Düzeyleri                                               |
| Bekar % 58,0<br>Evli % 42,0                                             | 950 ve Aşağısı % 23,5<br>2,501-5.000 % 74,1<br>5.001 ve üzeri % 2,4 |
| Eğitim Durumları                                                        |                                                                     |
| Lise % 3,7<br>Üniversite % 93,8<br>Yüksek Lisans % 1,3<br>Doktora % 1,2 |                                                                     |

Çalışanların % 72,8'inin erkek, % 27,2'sinin kadın, % 58,0'inin bekar ve % 42,0'sinin evli olduğu görülmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan çalışanların % 82,7 sinin 20-30 yaş arası ve % 17,3'ünün 41-ve üzeri yaş arasıdır. Çalışanlar eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde; % 3,7 'sinin lise, % 93,8 lisans % 1,3'ünün lisansüstü ve % 1,2' ünün doktora düzeyde eğitime sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların meslekteki çalışma sürelerine bakıldığında % 91'inin 1-5 yıl, % 6,5'inin 6-10 yıl ve % 2,5' nün 11 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Yine çalışanların bulundukları işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında % 50,6'sının 1-2 yıl, % 47,4'ünün 3-4 yıl, % 2,0'sinin ise 5 yıl ve üzeri çalışmış oldukları görülmektedir. Çalışanların aylık gelir düzeyine bakıldığında ise % 23,5'inin 950 ve aşağısı, % 74,1'inin 2,501-5.000 arası ve % 2,4'inin 5.001 ve üzeri olduğu görülmüştür.

Araştırmanın yukarıda belirtilen Ücret adelet algısının sinizime olan etkisininin alt boyutlar arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz ve elde edilen bulgular aşağıda Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2: Korelasyon Analizleri

| Ücret Adalet Algısı Alt Boyutları                                                           |             |                         | Bilişsel | Duygusal | Davranışsal |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|----------|----------|-------------|
| 1)Ücreti verenlere karşı tutum<br>2)Ücret politikasına karşı tutum<br>3) Ücrete karşı tutum | Bilişsel    | Correlation             | 1,000    | ,592     | ,483        |
|                                                                                             |             | Significance (2-tailed) | .        | ,000*    | ,000*       |
|                                                                                             |             | df                      | 0        | 76       | 76          |
|                                                                                             | Duygusal    | Correlation             | ,592     | 1,000    | ,656        |
|                                                                                             |             | Significance (2-tailed) | ,000*    | .        | ,000*       |
|                                                                                             |             | df                      | 76       | 0        | 76          |
|                                                                                             | Davranışsal | Correlation             | ,483     | ,656     | 1,000       |
|                                                                                             |             | Significance (2-tailed) | ,000*    | ,000*    | .           |
|                                                                                             |             | df                      | 76       | 76       | 0           |

Ücret Adalet Algısı ölçeği; ücret verenlere karşı tutum, ücret politikasına karşı tutum ve ücrete karşı tutum alt boyutları ile Sinizm ölçeği alt boyutları olan davranışsal, bilişsel ve duygusal alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunduğu istatistiksel açıdan tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ).

#### 4. Sonuç

Örgütler açısından olumsuz bir durum örgütsel sinizm ve ücret adalet algısı arasındaki ilişkinin araştırılması ve ücretlendirmede adaletsiz bir tutumun örgütsel sinizme sebebiyet vermesi gibi bir durumun ele alındığı bu çalışmada ücret adalet algısı ve örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amacıyla İstanbul'daki özel spor işletmelerinde çalışanlara yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre ücret adalet algısını oluşturan üç alt boyut (ücreti verenlere karşı tutum, ücret politikasına karşı tutum, ücrete karşı tutum) ile örgütsel sinizmi oluşturan üç alt boyut (bilişsel, duygusal, davranışsal) arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Yani ücret adaleti boyutları açısından olumsuz bir tutum arttıkça örgütsel sinizm de artmaktadır. Literatürde ücret adaleti ve örgütsel sinizm ile yapılmış bir çalışma olmamakla birlikte yapılan çalışmalar örgütsel adalet ve örgütsel sinizm yönünde ağırlık göstermektedir. Örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtımsal adalet ücretide içerisinde barındırmaktadır. Çünkü dağıtım adaleti çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için emeklerinin karşılığı diye alınan kazanımlar olarak değerlendirilir. Takdir, ödül ve ücretlerin eşitlik anlayışı çerçevesinde dağıtılması görüşü olarak ifade edilebilir (Colquitt vd., 2001). Çalışmamıza benzer çalışmalar da sonuçlarımızla doğru orantı göstermektedir. Örgütsel sinizmin öncüllerini ve sonuçlarını incelediği çalışmasında James (2005), örgütsel sinizmin öncüllerinden biri olarak belirlenen, çalışanların örgütsel adalet algıları ile sinizm tutumları arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. FitzGerald (2002) tarafından yapılan çalışmada, çalıştığı örgüte yönelik yüksek adaletsizlik algısına sahip kişilerin örgütlerine karşı daha fazla sinik tutumlara sahip olacağı sonucuna ulaşmıştır. Bernerth vd. (2007) yaptıkları bir araştırmada, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel sinizm arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı şekilde, çalışanların örgüte yönelik adaletsizlik algıları ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak amacıyla Kutanis ve Çetinel (2009) tarafından yapılan bir başka çalışmada da, genel olarak örgütsel adaletle ilişkin olumsuz algıya sahip olan akademisyenlerin daha fazla sinik tutum sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Tokgözün (2011) elektrik dağıtım işletmesi çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda örgütsel sinizmi açıklamak için, algılanan örgütsel adaletin ve algılanan örgütsel desteğin güçlü birer etmen oldukları belirlenmiştir. Çetin ve arkadaşlarının (2013) ilk öğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi incelemek için yapmış oldukları çalışma sonucunda öğretmenlerin işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel sinizmi anlamlı bir şekilde yordadığı fakat dağıtımsal adaletin örgütsel sinizmi anlamlı olarak yordamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Güzel ve ayazların (2014) otel işletmeleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada örgütsel adaletin örgütsel sinizmi etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kısaca ücret adaleti, örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtımsal adaletin önemli unsurlarından biridir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre çalışanlar, iş verenler yada

ücret yönetimini yapanlar tarafından adil olmayan bir ücret sistemi ile ücretlendirildiklerini düşünürlerse bu durumun örgütsel sinizme neden olacağı tespit edilmiştir. Örgütsel ücret adaletinin sağlanması ve çalışanların adalet algılarının olumlu yönde gelişmesi, örgütsel sinizmde olumlu yönde gelişmesine katkı sağlayacaktır. Ücret adalet algısı üzerine yapılacak çalışmalar Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet ile ilgili önemli bir boşluğu doldurabilir.

#### Kaynakça

- Abraham, R. (2000) "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", *Generic, Social And General Psychology Monographs*, 126(3), 269-280
- Andersson, L.M. ve Bateman, T. S. (1997), "Cynicism in the Workplace : Some Causes and Effects" *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449
- Ayhan, A. (2011), *The Relationship Between Wage Justice Perception And Organizational Commitment And A Research*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Walker, J. (2007), "Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables". *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Çağ A. (2011), "Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Ng, K. Y. (2001), "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Physiology*, 86(3): 425-445.
- Dransfield R. (2000), "Human resource management." Guilford. Heinemann
- EFEÖĞLU, İ. E., & İPLİK, A. G. E. (2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3).
- Geylan, R. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir, Açık Öğretim Yayınları.
- Girginer, N. Ve Şahin, B. (2007). Spor Tesislerinde Kuyruk Problemine Yönelik Bir Benzetim Uygulaması. *Hacettepe Spor Bilimleri Dergisi*, 18, 13-30.
- Greenberg, J. (1990), *Organizational justice. Yesterday, today and tomorrow*. *Journal of management*, 16(2), 399-432
- Güzel, B., ve Ayazlar, G. (2014), *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma*
- James, M. S. L. (2005). "Antecedents And Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive And Negative Effects on School Systems.
- Kalağan, G (2009) 'Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları Ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tesi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2009), *Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, 693-699. Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması.
- Özgan H., Çetin B. ve Külekçi E. "İlköğretim Kademesinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, S.17 (2012), s.69 – 84.
- Salanova, A., Kirmanen, S. (2010) 'Employee Satisfaction And Work Motivation 'Bachelor's Thesis Business Management, Research in Prisma Mikkeli
- Tokgöz N. ve Yılmaz H. (2008), "Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 238-305.
- Zorba, E. (2012) *Herkes İçin Yaşam Boyu spor*. Ankara ,Neyir Yayınları.

## TEKNOFOBİ DÜZEYİ ve ÖRGÜTSEL ATALET İLİŞKİSİ: GAZİANTEP İLİ KAMU HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

|                                                  |                                                 |                                                   |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Doç. Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU</b>             | <b>Araş. Gör. Mehmet SEYHAN</b>                 | <b>Öğr. Gör. Feride BAL</b>                       |
| Gaziantep Üniversitesi<br>nibrahimoglu@gmail.com | Gaziantep Üniversitesi<br>mseghan@gantep.edu.tr | Gaziantep Üniversitesi<br>feridebal@gantep.edu.tr |

### ÖZET

Bu araştırmada teknofobinin, örgütler açısından taşıdığı potansiyel tehlikelerden birisi olan atalet kavramı ile ilişkisi incelenmektedir. Kendinden yanıtı anketler vasıtasıyla kamu hastaneleri çalışanlarından (N=170) elde edilen veriler analiz edilerek bireylerin sahip oldukları teknofobi düzeylerinin örgütsel atalet üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların sahip oldukları demografik özelliklerin bu iki değişken üzerine olan etkileri de araştırma kapsamında incelenmiş olup anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Teknofobi, Örgütsel Atalet.

#### 1. Giriş

Teknolojik yeniliklerin giderek artan bir hızda gündelik hayata dâhil olması bir yandan çalışanların faaliyetleri için gereken süreçleri kolaylaştırırken diğer yandan da bu teknolojilere ayak uyduramayanlar açısından sorun teşkil edebilmektedir. Bundan dolayı ortaya çıkan uyumsuzluğun sonucunda çalışanlar yeni teknolojilerin kullanımından kaçınılabilmektedir. Yeni teknolojilerle uyum sağlayamayan çalışanlarda korku, çarpıntı, terleme, aşırı stres gibi belirtiler ortaya çıkabilmektedir (Brosnan, 1999;2). Dolayısıyla teknolojik imkânların etkin biçimde kullanılmasını engelleyen teknofobi nedeniyle örgütsel süreçler verimli bir biçimde yerine getirilememekte örgütsel ataletle yol açılabilir.

Yeni teknolojilerin gündelik hayata adapte olması birçok alanda kolaylık sağlayıcı ve daha rahat bir yaşam sürmesi açısından insanlara katkıda bulunan bir etken olmaktadır. Ancak bazı bireylerde bu teknolojik yenilik akımı duygusal ve fiziksel tepkilere sebep olabilecek denli negatif sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Teknolojiden korku ifadesi genellikle günlük çalışma içerisinde kullanılan bilgisayarlardan kaynaklanan korkuyla ilişkilendirilirken aslında teknofobi daha geniş bir kapsama sahiptir (Jay, 1981). Rosen ve Weil (1992)'in teknofobi tanımı buna işaret ederek teknofobiyi üç kısımdan oluşacak biçimde açıklamaktadır. Buna göre:..."teknofobi" şu üç durumdan birisi veya daha fazlasının ifadesidir; bilgisayarla veya bilgisayar ilintili teknolojilerle mevcut durumda veya gelecekte olması muhtemel etkileşimlere ilişkin endişe, bilgisayarlara karşı küresel bazda negatif tutum ve/veya mevcut etkileşimler sırasında kişisel bazda negatif bilişsel tutum ve eleştiri içeren ifadelerde ve şikayetlerde bulunulmasıdır.

Bireysel olarak teknoloji kullanımına ilişkin rasyonel olmayan korkulara sahip olmanın yanı sıra teknofobi; "bilgisayarlı teknolojilere ve bu teknolojilerle ilintili örgütsel faaliyetlere ve sosyal hayata yönelik negatif tutumlar içinde olmak" (Weil ve Rosen, 1995) şeklinde de tanımlanmaktadır. Monotonluk, eylemsizlik, tembellik, harekete geçme isteğinin azalması, durgunluk vb. anlamlarda kullanılan atalet ise Liao vd. (2008) tarafından; kişinin geçmişte elde ettiği bilgi ve deneyimlerini daha sonra karşılaştığı birçok durum ve olayı aynı bakış açısıyla yorumlaması ile ortaya çıkan bir problem olarak ifade edilmiştir. Schein (1990)'e göre bireyler yaşamdaki yeniliklerin kendilerini yeterince destekleyebileceğini kabullenmedikleri sürece değişime uyum sağlamayı göze alamazlar.

Günümüzdeki hızlı değişimlere ayak uydurmayı zorlaştıran, örgütsel ve yönetsel düzeyde kurumların başarıya ulaşmalarını, varlıklarını sürdürmelerini engelleyen, örgütlerin performansını ve verimliliğini düşüren en önemli problemlerden biri örgütsel atalet'tir (Arlı vd., 2012). Örgütsel atalet; paydaşların davranışlarında başlayan ve örgütün geneline yayılabilen durgunluk, eylemsizlik, pasiflik, monotonluk, tembellik, harekete geçmemek anlamlarına gelen ve verimliliği engelleyen temel sorunların başında gelmektedir. İnsan yaşamının önemli bir kısmının örgütler içerisinde geçtiği düşünülürse ataletli bir yaşamın bireyin ve örgütlerin performansında olumsuz bir etkiye yol

açabileceği gerçeği yadsınamaz (Schein, 1990). Örgütsel atalet probleminin, bireylerin yaşamlarındaki eski alışkanlıklarını, düşünceleri ve değer yargılarını kolaylıkla bırakmak istememelerinden kaynaklandığı vurgulanmaktadır. Buna bağlı olarak bireyler yaşamdaki yeniliklerin kendilerini yeterince destekleyebileceğini kabullenmedikleri surece değişime uyum sağlamayı göze alamazlar (Schein, 1990). Ayrıca risk alma korkusu, kendini güvende hissetmeyi isteme, norm ve değer değişikliği kaygısı, kişiler arası ilişkilerin zedelenmesini istememek gibi faktörler de örgütsel atalet neden olabilir (Usta, 2012). Bireyler çoğu zaman da ortaya çıkacak olan yeni durumla başa çıkamayacaklarını düşündüklerinden veya fazla yükümlülükler getireceği kaygısıyla, sorumluluk üstlenmek istemediklerinden, atalet eğilim sergileyebilirler. Bireylerin bu algısı da örgütsel ataletin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Çankaya & Demirtaş, 2010).

Diğer yandan örgütsel atalet kavramı kendini üç biçimde ortaya koymaktadır; örgütsel atalet, yapısal atalet ve bilişsel atalet. Örgütsel atalet, yönetimin çevredeki değişikliklere verdiği tepkilerin çok yavaş olması ya da çevreden toplanan bilgilerin örgütün yararına ve bilinçli eylemlere dönüştürülmesi için yapılan rehberliğin yetersiz ve başarısızlığıdır (Godkin & Allcorn, 2008). Yapısal atalet, örgütün maruz kaldığı çeşitli etkenler sonucunda; değişim ve hareket kabiliyetinin kaybolması, örgütün katı ve hareketsiz hale gelmesini ifade etmektedir (Singh vd., 1991). Bilişsel atalet ise, öğrenme döngüsünün kesintiye uğraması, bilgisel ataletin bireysel boyutta söz konusu olması, bilgisel ataletin kurum kültürüne egemen olması ve örgütsel düzeyde meydana gelmesi şeklinde açıklanabilir (Sharifirad, 2010).

Araştırma çalışanların teknofobi düzeylerinin örgütsel atalet üzerinde etkisinin olabileceğini varsaymaktadır. Bu bağlamda araştırma teknolojik değişimlere sıklıkla maruz kalan kamu kurumlarında çalışanların gösterdiği teknofobik davranışların verimliliği engelleyen atalet davranışları ile ilişkisini irdelemektedir. Araştırmanın örgütlerde büropatolojik davranışların nedenlerini ortaya koymada literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. Literatür

Literatürde teknofobi atalet ilişkisini ele alan çalışmalar bulunmamakla birlikte bilgisayar teknolojilerine karşı tutumlara ilişkin yapılan çalışmaların tarihi oldukça eskiye dayanmaktadır. 1963 yılında Lee tarafından geliştirilen ölçekle teknofobi iki faktörlü bir tutum şeklinde ortaya konmuştur (Finnie, 1987; Clarke ve Finnie, 1998; Weil ve Rosen, 1995, 1997). Daha sonraki süreçte teknolojiye karşı olan tutumu açıklamaya yönelik olarak yeni faktörler ele alınmıştır. Örneğin Lloyd ve Gresard (1984)'ın geliştirdiği Bilgisayar Tutum Ölçeği; bilgisayar endişesi, bilgisayar özgüveni ve bilgisayara olan ilgiyi gösteren boyutlardan oluşmaktadır. Byrd ve Koohang (1989) bu boyutlara "algılanan fayda" kısmını eklemiştir. Kay (1989) ise geliştirdiği ölçekle bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlar üzerinde durmuştur.

Rosen ve Weil (1992) tarafından yapılan çalışmalarda teknofobi, birbirinden ayrı ancak birbirini tamamlayan üç faktör; endişe, negatif bilişsel tavır ve negatif tutumlar vasıtasıyla ölçülmektedir (Rosen ve Weil, 1992; Rosen, Sears ve Weil; 1987, 1992; Weil ve Rosen, 1995, 1997). Bu yazarların çalışmaları teknofobi konusunda değişik boyutların incelenmesini olanaklı hale getiren araçların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bilgisayar Endişesi Derecelendirme Ölçeği (Computer Anxiety Rating Scale), Bilgisayara İlişkin Düşünce Anketi (Computer Thoughts Survey) ve Bilgisayara İlişkin Genel Tutumlar Ölçeği (General Attitudes Toward Computer Scale) bu araçlar arasındadır (Rosen ve Weil, 1992).

Teknofobinin nedenlerine ilişkin olarak çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu nedenler arasında yabancılaştırma (Ray ve Minch, 1990), bilgisayar tecrübesi düzeyi (Clarke ve Finnie, 1998; Okebukola, Sumampouw ve Jegede, 1992; Todman ve Lawrenson, 1992), cinsiyet (Finnie, 1987; Koohang, 1989; Moore, 1994; Rosen ve Maguire, 1990; Sanders ve Galpin, 1994), yaş ve yetkinlik (Rosen vd, 1987) sıralanabilir. Ayrıca kişiliğin bilgisayara karşı olan tutumlar üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğunu öne süren çalışmalar da mevcuttur. Chen ve Vecchio (1992)'nin çalışmasında içe dönük bir kişilik yapısının bilgisayar programcılığında olumlu bir etkisinin olduğu öne sürülmektedir. Teknolojiye ilişkin tutumları ele alan çalışmaların kişilik bağlamında beş faktör kişilik modeli ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu faktörler; nevrotizm, dışa dönüklük, açıklık, uzlaşılabilirlik ve sorumluluk sahibi olmaktır (Costa ve McCrae, 1992; Howard ve Howard, 1998; Sternberg, 1995).

Örgütsel ataletin oluşmasında çok farklı boyutlar ve kavramlar bulunmaktadır. Örgüt teorilerinde, örgütsel ataletin örgütsel değişimin önündeki en büyük engel olduğu üzerinde



durulmaktadır (Zimmermann, 2009). Örgütsel ataletin örgütsel değişimin çıkış noktası olmasının nedeni günümüzün sürekli değişen dünyasında örgütler dinamik çevrenin beklentilerine cevap verebilmek için çevreye uyum sağlamak durumundadır (Soysal, 2008). Çevreye uyum sağlayamayan örgütler rekabet güçlerini kaybedeceklerinden, zamanla yok olmaya mahkûmdurlar. Değişime ayak uydurmanın tek ve en etkili yolu, örgütsel ataletten uzak değişim kapasite ve kabiliyetine sahip olmaktır (Töremen, 2002). Araştırmalarda ataletin işletmenin öğrenme döngüsünün kırılması ya da kesintiye uğraması şeklinde ortaya çıktığı belirtilmektedir (Godkin ve Allcorn, 2008).

Örgütsel atalet kavramının meydana geldiği sosyal birimin büyüklüğüne göre sınıflandırıldığında bireysel, örgütsel ve toplumsal atalet şeklinde farklı boyutlardan söz edilmektedir. Bireysel atalet bireyde meydana geliş düzeyine göre sınıflandırıldığında fiziksel atalet ve zihinsel atalet olmak üzere iki farklı boyutta ortaya çıkmaktadır. Fiziksel atalet; bireyin maddi ve fiziksel varlığında oluşan atalettir. Zihinsel atalet bireyin soyut ve psikolojik bir yapıya sahip olan zihninde oluşan atalet olarak tanımlanmaktadır (Soysal, 2010). Bireysel atalet üzerine yapılan çalışmalar bireysel ataleti yüzeysel bir kavram olmaktan çıkarak kendi içerisinde bilgi ve deneyim ataleti olmak üzere iki başlık altında incelemiştir. İnsanların problemlerle yüzleşirken önceki bilgi ve deneyimlerine başvurma yoluna gitmeleri olarak açıklanan; rutin problem çözüme stratejisi “bilgi ataleti” olarak tanımlanmaktadır (Liao, Feib, ve Liu, 2008). Deneyim ataleti ise kişinin eski düşünce ve davranışlarını değiştirmek ve karşısına çıkan yeni problemleri çözmek için yeni fikirler ve yeni yaklaşımlar öğrenme çabası göstermeme, yeni bilgi kaynakları aramak için inisiyatif kullanmama durumu olarak belirtilmektedir (Kafchehi, 2012). Örgütsel atalet yönetimin çevredeki değişikliklere verdiği tepkilerin çok yavaş olması ya da çevreden toplanan verilerin kurumun yararına ve bilinçli eylemlere dönüştürülmesi için yapılan rehberliğin yetersiz ve başarısız olduğu durumlarda görülen atalettir (Godkin ve Allcorn, 2008).

Yapılan çalışmalarda bürokratik örgütlerin atalete yüksek derecede eğilimli oldukları ve hatta bu örgütlerde değişime karşı direnç ikliminin egemen olduğu iş bölümü ve hiyerarşinin mevcut olduğu ileri sürülmektedir (Çankaya & Demirtaş, 2010).

### **3. Metodoloji**

#### **3.1. Veri Toplama Araçları ve Örneklem**

Araştırmada veri toplama aracı olarak Weil ve Rosen (1995) tarafından bilgisayar kullanımına yönelik düşünce ölçeğinden oluşan kendinden yanıtı ölçek ile Liao, Fei ve Liu (2008) tarafından geliştirilen örgütsel atalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 20’si teknoloji düzeyine 14’ü atalet düzeyine ve 3’ü demografik değişkenlere ilişkin olmak üzere toplam 37 maddeden oluşmaktadır. Kamu hastanelerine dağıtılan toplam 210 ölçekten 194 geri dönüş alınmış ancak bu 194 ölçekten 24 adedi eksik işaretleme, tek düze işaretleme vb. nedenlerden dolayı iptal edilerek 170 ölçek analize tabi tutulmuştur. Analiz aracı olarak SPSS 21 programı kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizine göre; atalet ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0.71, teknoloji ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ise 0.74 olarak kabul edilebilir sınırlar içindedir. Ölçeklere yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ise atalet ölçeği için KMO değeri 0,81, teknoloji ölçeği için 0,80 olarak hesaplanmıştır. Barlett testi sonuçları da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla ölçeğin içerik geçerliliği koşulunu sağladığı görülmektedir.

#### **3.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Veriler**

Araştırmaya katılan örneklem demografik dağılımı; 18-29 yaş aralığında %41,2, 30-39 yaş aralığında %50,6, 40-49 yaş aralığında %5,9 ve 50-59 yaş ile 60 üzeri yaş aralığında %1,2 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların görece olarak genç bir profil sergilediği ifade edilebilir. Katılımcıların %45,3’ü kadın, %54,7’si ise erkektir. Cinsiyet bakımından dengeli bir örneklem yapısı bulunmaktadır. Demografik sorular arasında yer alan iş tecrübesine ilişkin veriler yaş dağılımı ile paralellik göstermektedir. Katılımcıların; 1-5 yıl aralığında %30’nun, 6-10 yıl aralığında %45,9’nun, 11-15 yıl aralığında %15,9’nun, 16-20 yıl aralığında %7,1’nin ve 21 yıl ve üzerinde ise %1,2’sinin iş tecrübesi bulunmaktadır.

#### **3.3. Hipotez, Analiz ve Bulgular**

Araştırmada teknofobi düzeyi ile örgütsel atalet arasında olumlu yönde ilişki olduğu varsayımından hareketle hipotezler kurulmuştur. Ayrıca teknofobi ve örgütsel atalet ile demografik değişkenler ilişkisini ortaya koyan hipotezler de oluşturulmuştur.

**H1: Çalışanların teknofobi düzeyi ile örgütsel atalet arasında pozitif yönlü, doğrusal bir ilişki vardır (Kabul).**

Analiz kapsamında öncelikle örgütsel atalet ve teknofobi değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun için yapılan korelasyon analizine göre iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı pozitif yönlü olarak (0,47) hesaplanmıştır (Tablo 1).

Tablo 2: Korelasyon Tablosu

|                |                    | Örgütsel Atalet | Teknofobi |
|----------------|--------------------|-----------------|-----------|
| ÖrgütselAtalet | Pearson Korelasyon | 1               | ,476**    |
|                | Anlamlılık         |                 | ,000      |
|                | N                  | 170             | 170       |
| Teknofobi      | Pearson Korelasyon | ,476*           | 1         |
|                | Anlamlılık         | ,000            |           |
|                | N                  | 170             | 170       |

Araştırmada yapılan regresyon analizine göre örgütsel atalet değişkenindeki değişimin %22'sinin, 0,05 anlam düzeyinde (Anlamlılık: 0,00<0,05) teknofobi değişkeni tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Örgütsel ataletle sebep olan birçok unsur bulunmakla birlikte, bu araştırma kapsamında teknofobinin de bu unsurlar arasında yer aldığı ileri sürülebilir. Bu bağlamda araştırmanın temel varsayımı olan teknofobi düzeyi ile örgütsel atalet arasında pozitif yönlü, doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir (H1) (Tablo2).

| Model | R                 | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Tahmini Hata |
|-------|-------------------|--------|--------------------|--------------|
| 1     | ,476 <sup>a</sup> | ,227   | ,222               | ,53413       |

Tablo 2: Regresyon Tablosu

Araştırmanın diğer hipotezleri olan demografik unsurlar ile örgütsel atalet ve teknofobi düzeyi arasındaki ilişkileri sınamak için Ki-Kare testleri uygulanmıştır. Bunun için öncelikle teknofobi düzeyi ile çalışanların demografik özellikleri test edilmiştir (H2) (Tablo3).

Tablo 3: Ki-kare Tablosu

| Model       | Kareler Toplamı | df | Kareler Ortalaması | F      | Anl.              |
|-------------|-----------------|----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Regresyon | 14,055          | 1  | 14,055             | 49,266 | ,000 <sup>b</sup> |

**H2: Çalışanların Demografik Özellikleri İle Teknofobi Düzeyleri Arasında Bir İlişki Vardır:**

H2 hipotezi üç alt hipotezden oluşmaktadır. Bunlar;

**H2a: Teknofobi düzeyi yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir (Red).**

**H2b: Teknofobi düzeyi çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir (Kabul).**

**H2c: Teknofobi düzeyi çalışanların tecrübesine göre farklılık göstermektedir (Red).**

Buna göre çalışanların yaş grupları arasında teknofobi düzeyleri (H2a) bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı (Anlamlılık:0,91>0,05) elde edilen bulgular arasındadır. Literatürde sıklıkla ifade edilen bir durum (Rosen vd, 1987) olmasına rağmen bu araştırmada aksi bir sonucun ortaya çıkmasının temelinde örneklemin yaş aralığının 18-40 arasında (%91) olması bulunabilir. Cinsiyet ile teknofobi düzeyleri arasındaki ilişkide ise kadın ve erkek katılımcılar arasında bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (H2b) (Anlamlılık:0,033<0,05). İş tecrübesi ile teknofobi düzeyi (H2c) arasında ki ilişkide gruplar arası bir farklılık yoktur (Anlamlılık:0,582>0,05). Bu durumun sebebi olarak katılımcıların yaşları ile iş tecrübelerinin paralellik göstermesi durumu ileri sürülebilir.

**H3: Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Atalet Arasında Bir İlişki Vardır:**

H3 hipotezi de üç alt hipotezden oluşmaktadır. Bunlar;

**H3a: Örgütsel atalet yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir (Kabul).**

**H3b: Örgütsel atalet cinsiyet gruplarına göre farklılık göstermektedir (Red).**

**H3c: Örgütsel atalet iş tecrübesine göre farklılık göstermektedir (Red).**

Pearson Ki-Kare testine göre yaş grupları arasında, literatürle paralel olarak (Schein, 1990), örgütsel atalet bakımından farklılıklar mevcuttur (Anlamlılık:0,00<0,05). Ancak cinsiyet grupları arasında örgütsel atalet düzey bakımından bir farklılık tespit edilememiştir (Anlamlılık:0,81>0,05). Yine aynı şekilde kişilerin iş tecrübeleri ile örgütsel atalet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur (Anlamlılık:0,39>0,05) (H3a, H3b H3c).

#### 4. Yorum ve Sonuç

Araştırmada öne sürülen temel varsayım teknofobi düzeyi ile örgütsel atalet arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir (H1). Buna göre atalet kavramındaki değişimin %22'sinin teknofobi düzeyi ile açıklanabilmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda örgütler açısından büyük bir tehdit olan ataletin engellenmesinde teknofobi düzeyinin düşürülmesi önem arz etmektedir. Teknolojiye olan aşinalığın artması durumunda teknofobi düzeyinin düşürülebilmesi olasıdır (Clarke ve Finnie, 1998).

Diğer varsayımlardan birisi olan örgütsel atalet bakımından yaş grupları arasında bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir (H3a). Ayrıca teknofobi düzeyi açısından cinsiyet grupları arasında bir farklılık vardır (H2b). Literatürde ifade edildiği üzere bireylerin cinsel kimlikleri üzerine inşa edilen yetiştirilme tarzları hayatlarının daha sonraki kısımlarında da etkili olmaktadır (Finnie, 1987; Koohang, 1989; Moore, 1994; Rosen ve Maguire, 1990; Sanders ve Galpin, 1994). Bu araştırmada da buna paralel olarak kadınların erkeklere nazaran daha yüksek bir teknofobi düzeyine sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak bu araştırma Ulusal literatürde yeterince ele alınmamış teknofobi örgütsel atalet ilişkisini irdelemekle özgün olma özelliği taşımaktadır. Araştırma ile örgütler açısından oldukça tehlikeli bir unsur olan atalet sorununun çözümüne yönelik yönetsel öngörüler ortaya konulmuştur.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda, bu araştırmanın kısıtlarından birisi olan, özel sektörün veya daha farklı iş kollarının örnekleme dahil edilerek genellebilirliğin artırılması bir öneri olarak ifade edilebilir.

#### Kaynakça

- Arlı, D., Ölmez Ceylan, Ö., & Akduman Yetim, S. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Ataletle İlişkin Görüşleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 73-91.
- Brosnan, M. J. (1999) *Modeling Technophobia: A Case for Word Processing*. Computers in Human Behaviour, 15(2), 105-121
- Byrd, D. M., ve Koohang, A. A. (1989). A professional developmental question: is computer experience associated with subject's attitudes toward the perceived usefulness of computers. *Journal of Research on Computing in Education*, Summer, 401-410.
- Chen, H., ve Vecchio, R. V. (1992). Nested IF-THEN-ELSE constructs in end-user computing: personality and attitude as predictors of programming ability. *International Journal of Man-Machine Studies*, 36, 843-859.
- Clarke, M. C., ve Finnie, G. R. (1998). Changes in entry-level university students' attitudes to computers. *South African Computing Journal*, 21, 26-33.
- Costa, P. T., ve McCrae, R. R. (1992). NEO PI-R: professional manual. Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources (PAR).
- Çankaya, İ. H., & Demirtaş, Z. (2010). Öğretmen Adaylarının Görüşlerine Göre Üniversite İklimi ve Atalet Arasındaki İlişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-9.
- Finnie, G. R. (1987). Novice attitude changes during a first course in computing: a case study. *Questiones Informatic*, 5(2), 56-62.
- Godkin, L., & Allcorn, S. (2008). Overcoming Organizational Inertia: A Tripartite Model for Achieving Strategic Organizational Change. *Journal of Applied Business and Economics*, 82-95.
- Howard, P. J., Howard, J. M. (1998) An introduction to the five-factor model of personality for human resource professionals [On-line]. Available: <http://www.centacs.com/quik-ptl.htm>.
- Jay, T. B. (1981). Computerphobia: what to do about it. *Educational Technology*, 21, 47-48.
- Kafchehi, Z. Ebrahimabadi (2012). A model of influential factors on knowledge inertia. *Asian Journal of Business Management*, 4(4), 386-391.

- Kay, R. H. (1989). A practical and theoretical approach to assessing computer attitudes: the Computer Attitude Measure (CAM). *Journal of Research on Computing in Education*, Summer, 456-463.
- Koohang, A. A. (1989). A study of attitudes toward computers: anxiety, confidence, liking, and perception of usefulness. *Journal of Research on Computing in Education*, Winter, 137-150.
- Liao, S., Fei, W., & Liu, C. (2008). Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation. *Techovation*, 28(4), 183-195
- Lloyd, B., ve Gressard, V. T. (1984). Reliability and factorial validity of the computer attitude scale. *Educational and Psychological Measurement*, 44(1), 501-505.
- Moore, C. (1994). Attitudes towards computers: the influence of sex stereotypes, experience, ownership and mathematics. *Unisa Psychologia*, 21(1), 20-27.
- Okebukola, P. A., Surnampouw, W., ve Jegede, O. J. (1992). The experience factor in computer anxiety and interest. *Journal of Educational Technology Systems*, 20(3), 221-229
- Ray, N. M., ve Minch, R. P. (1990). Computer anxiety and alienation: toward a definitive and parsimonious measure. *Human Factors*, 32(4), 477-491.
- Rosen, L. D., ve Maguire, P. (1990). Myths and realities of computerphobia: a meta-analysis. *Anxiety Research*, 3, 175-191.
- Rosen, L. D., ve Weil, M. M. (1992). Measuring technophobia manual (Unpublished). Available: lrosen@dhvx20.csudh.edu.
- Rosen, L. D., Sears, D. C., ve Weil, M. M. (1987). Computerphobia. *Behavior Research Methods. Instruments and Computers*, 19(2), 167-179.
- Rosen, L. D., Sears, D. C., ve Weil, M. M. (1992). Treating technophobia: a longitudinal evaluation of the computerphobia reduction program. *Computers in Human Behavior*, 9, 27-50.
- Sanders, I., ve Galpin, V. (1994). A survey of attitudes to computing at the University of Witwatersrand. South Africa: University of Witwatersrand.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 109-119.
- Sharifirad, M. (2010). Relationship Between Knowledge Inertia And Organizational Learning. *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*, 323-327.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & Meinhard, A. G. (1991). Institutional Change and Ecological Dynamics. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 390-422
- Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması. *Çimento İşveren*, 4-19.
- Soysal, A. (2010). Atalet: Etkin Yönetim İçin Kişisel Ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz. *Çimento İşveren*, 16-26.
- Sternberg, R. J. (1995). In search of the human mind. Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
- Todman, J., ve Lawrenson, H. (1992). Computer anxiety in primary school children and university students. *British Educational Research Journal*, 18(1), 63-72.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 185-202.
- Usta, A. (2012). Kamu Organizasyonlarında Değişim Süreci ve Yönetimi. *Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi II E-Kitap*, 148-174.
- Weil, M. M., ve Rosen, L. D. (1995). The psychological impact of technology from a global perspective: a study of sophistication and technophobia in university student from twenty-three countries. *Computers in Human Behavior*, 11(1), 95-133.
- Weil, M. M., ve Rosen, L. D. (1997). *TechnoStress: coping with technology @home @work @play*. NY: John Wiley.
- Zimmermann, N. (2009). Dynamics of Organizational Adaptation, Inertia, and Routines. *Generic Contributions from a Study of Change*.

### 30. OTURUM

#### “ÖRGÜTSEL SAPMA”

**Sanal Kaytarma Türü Sapkın Davranışın Örgütün Organiklik Derecesi Açısından**

**İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşu Örneği**

Prof. Dr. Deniz Taşcı, Öğr. Gör. Burak Özdemir, Arş. Gör. Hamit Murat Özcan

**Dünyaya İlişkin Varsayımlar ve Özerklik Algısının Çalışanlarda Olumlu Sosyal**

**Davranışlar ve Saldırganlık İle İlişkilerinin İncelenmesi: Öz-Belirleme ve Pozitif**

**Yanılsamalar Kuramları Bağlamında Bir Değerlendirme**

Öğr. Gör. Dr. Seçil Bal Taştan, Dr. Cem Güçel, Yrd. Doç. Dr. Emre İşçi

**Kişİ-Örgüt Uyumunun Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi**

Arş. Gör. Selma Banu İştahlı

## SANAL KAYTARMA TÜRÜ SAPKIN DAVRANIŞIN ÖRGÜTÜN ORGANİKLIK DERECEŚİ AÇISINDAN İNCELENMESİ: BİR KAMU KURULUŞU ÖRNEĞİ

**Prof. Dr. Deniz TAŞCI**  
Anadolu Üniversitesi  
dtasci@anadolu.edu.tr

**Öğr. Gör. Burak ÖZDEMİR**  
Kastamonu Üniversitesi  
bozdemir@kastamonu.edu.tr

**Arş. Gör. Hamid Murad ÖZCAN**  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
hmuratozcan@hotmail.com.tr

### ÖZET

Araştırma sanal kaytarma türü sapkın davranışın örgütsel yapının organiklik derecesi ile olan ilişkisini incelemeye yöneliktir. Bu kapsamda araştırma yoğun bilgisayar kullanımının gerçekleştiği bir kamu kuruluşunun çalışanları ile yürütülmüştür. Veriler, çalışanlardan anket tekniği aracılığı ile toplanmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde sanal kaytarma davranışının ciddi ve önemsiz olarak ayrılan iki alt boyutunun örgütsel yapı ile olan ilişkisinde ciddi sanal kaytarma davranışının organik yapı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel yapı, ciddi sanal kaytarma davranışı, önemsiz sanal kaytarma davranışı, organik yapı, mekanik yapı

### 1. Giriş

Örgütlerin belirli amaçlar etrafında kurulmaları gerçeğinin ötesinde hikayenin ikinci bir önemli kısmı, örgütlerin en belirgin diğer özelliğinin, kaçınılmaz olarak örgütlerin bir yapılarının olduğu gerçeğidir (Seirafi, 2013: 9). Örgüt yapısına ilişkin organik-mekanik ayrımının literatürde birçok araştırmada ele alındığı görülmektedir (Bourgeois vd., 1978: 508-514; Burns ve Stalker, 2000: 24-36; 24; Sine vd., 2006: 121-132). Mekanik örgüt üst düzey uzmanlaşma, merkezi karar alma ve dikey hiyerarşinin bir simgesi olarak ifade edilirken organik örgütler çalışanları güçlendirme eğiliminde olan, mekanik örgüt anlayışının tam tersini nitelemektedir (Capstone, 2003: 308). Organik örgüt kavramı örgütsel yapıyı merkezileşmemiş karar alma, yüksek uyum ve esneklik, düşük düzey uzmanlaşma ve çalışanların asgari seviyede yönetici tarafından yönlendirilmesi özelliklerini barındıran bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Clegg ve Bailey, 2008: 1009). Örgüt yapılarına ilişkin yapılan çeşitli sınıflandırmalar arasında Burns ve Stalker'in mekanik ve organik örgüt yapıları en çok bilinen örgüt yapısı sınıflandırmasıdır (Ghani vd., 2002). Burns ve Stalker'a göre örgüt yapısı; örgütsel rollerin örgütsel bilgiyi ellerinde bulunduran yöneticiler tarafından katı bir şekilde belirlendiği mekanik yapı ve örgütsel rollerin tanımının daha esnek tutulduğu, çalışanlar arasında fikir alışverişinin üst düzeyde olduğu ve bilginin paylaşıldığı organik yapı olarak ikiye ayrılmıştır (Clegg ve Hardy, 1999:53). Örgütteki bireylerin davranışlarının temel belirleyicisi olarak bilinen örgütsel yapı içinde (Dalton vd, 1980: 49) davranışların standardize edilme düzeyi, örgüt yapılarının mekanik ve organik olma özelliğini ortaya çıkartmaktadır. Bir örgütte, davranışların standardize edilme düzeyi yüksekse, mekanik; düşükse, organik örgütsel yapıdan söz edilebilir (Ghani vd., 2002). Organik örgüt yapıları işin daha az formüle edilen yanları ile, esneklik ve uyum kabiliyetini öne çıkartan özellikleriyle, emir vermekten ziyade, daha çok, danışma niteliğini öne çıkartan iletişim özelliği ile karakterize edilmektedir. Mekanik örgütler ise, organik yapılara karşıt, çok daha katı bir şekilde yapılandırılmıştır (Hunt, 1970: 238). Tipik olarak, hayli resmi, katılımı olmayan, hiyerarşik, sıkı kontrole tabi ve esnek olmayan yapılardır.

İnternet kullanımının yaygınlaşması, hiç şüphesiz, örgütlere sayısız avantajlar sunmuş olmakla birlikte, son yıllarda çözüm aranan en önemli sorunlardan birinin de kaynağı olmuştur; sanal kaytarma. İngilizcesi "cyberloafing" olan ve aynı zamanda da "cyberslacking", "cyberbludging", "on-line loafing", "internet devaince", "problematic internet use", "personel web usage at work", "internet dependency", "internet abuse", "internet addiction" ve "internet addiction disorder" olarak da bilinen sanal kaytarma; çalışanların işle işyeri tarafından sağlanan interneti ya da şahsi cep telefonlarını iş ile ilgisiz olarak kullanmaları ve mesai saatlerinde işleri yerine internet ve

telefonlarıyla meşgul olmaları anlamına gelmektedir (Kim ve Sahara, 2011:2271). Sanal kaytarma üretime karşı sapkın davranışın bir türü olarak kavramsallaştırmıştır (Lim ve Chen, 2012: 343). İnternetin örgütsel etkinlik ve verimliliği artırma faydasının yanında internete kolay ve hızlı erişim çalışanların sanal kaytarma türü sapkın davranışına zemin hazırlamaktadır (Jia vd., 2013: 358). Sanal kaytarma internet ve mobil teknoloji kullanımının iş saatleri sürecinde kişisel amaçlar için kullanılmasıdır (Vitak vd., 2011:1751). Çalışanların işlerine ayırmaları beklenen sürenin önemli bir kısmını internette gezinmeye ayırmalarına ek olarak, işyerlerinde internetten şarkı indirmeleri ve film izlemeleri, kuruluşun bilişim sisteminin performansının da düşmesine ve elektronik haberleşme ağlarında tıkanmalara neden olmakta, verimlilik bu açıdan da dolaylı olarak zarara uğramaktadır (Varoğlu ve Sığrı, 2013).

Sanal kaytarma faaliyeti ile ilgili yazında farklı sınıflamalar bulunmaktadır. Örneğin, bir kişinin çalışma ortamında e-maillerine bakması veya e-mail göndermesi, bir başka kişinin iş ortamında porno sitelerine girmesinden veya internette kumar oynamasından farklı bir durumu ifade etmektedir. Anandarajan ve arkadaşları bu durumda işverenlerin ve yöneticilerin farklılıklar gösteren üç tür sanal kaytarma ile karşı karşıya geldiklerini veya üç tür sanal kaytarma olduğunu ifade etmektedirler (Anandarajan vd., 2004'den akt. Blanchard ve Henle, 2008: 1069). Bunlar;

1. Zarar verici veya bozucu sanal kaytarma (Disruptive Cyberloafing)
2. Yaratıcı ve boş zamanları doldurucu sanal kaytarma (Recreational Cyberloafing)
3. Öğretici sanal kaytarma (Personal Learning Cyberloafing)

Birinci tür bozucu veya zarar verici sanal kaytarma davranışına yetişkin sitelerine girme ve online oyunlar örnek verilirken, ikinci tür sanal kaytarma olan boş zaman aktivitelerine ise online alışveriş ve amaçsız olarak internette dolaşma örnek verilmekte ve son olarak öğretici sanal kaytarmaya ise kişisel gruplara üye olma, tartışma gruplarına katılma ve örgüt hakkında internet üzerinde bilgi toplama gibi etkinlikler gösterilmektedir.

Özkalp vd. (2012: 22) örgüte yönelik olarak ortaya çıkan ve giderek yaygınlık gösteren sanal kaytarma türü sapkın davranışın ciddi ve önemsiz biçimlerinde gerçekleştiğini belirtmektedir. Öte yandan Robinson ve Bennett (1995) sanal kaytarmayı önemli (major) ve önemsiz (minor) olmak üzere iki boyutta ele almışlardır. Diğer yandan Lim (2002) ise sanal kaytarma faaliyetlerini web sitesi aktiviteleri (browsing activities) ve e-posta aktiviteleri (e-mailing activities) şeklinde gruplandırmayı seçmiştir. Benzer şekilde Blau, Yang ve Ward-Cook (2006), web sitesi ile ilgili aktiviteler, işle ilgili olmayan e-posta aktiviteleri ve interaktif sanal kaytarma aktiviteleri şeklinde bir sınıflandırma yapmışlardır. Blanchard ve Henle (2008: 1070) önemsiz sanal kaytarmanın yoğun e-posta ve internet kullanımı neticesinde e-mail alma veya gönderme, haber, finans ya da spor sitelerini ziyaret etme benzeri davranışlardan oluştuğunu ve önemsiz olarak adlandırılrsa da örgütün verimliliğini azaltmadığı anlamına gelmediğini ifade etmektedir. Ciddi sanal kaytarmayı ise kötüye kullanım ya da yasal olmama potansiyeli içeren internetten müzik indirme, yetişkinlere yönelik siteleri ziyaret etme, internette kumar oynama benzeri davranışlarla nitelemektedir.

Seymour ve Nadasen'in (2007), çalışanların internette bilgiyi okuyup bilgiye ulaşarak, örgütün verimliliğine ve çalışanların yüksek performans göstermesine katkı sağlayabileceğini vurgulamalarına karşın; Lim ve Teo (2005), sanal kaytarmada zaman açısından verimsizlik söz konusu olduğundan, bunu bir sapkın işyeri davranışı olarak değerlendirmektedirler. Literatürde sanal kaytarmanın pozitif yansımalarının olabileceği dile getirilmiş olsa da, konu, çalışma özelinde değerlendirildiğinde; sanal kaytarma eylemleri adaletsizlik algısından kaynaklanıyorsa, bu pozitif yansımaların yaşanmayacağı söylenebilir (Kaplan ve Öğüt, 2012).

Sanal kaytarma, örgüt ve çalışanlar açısından yüksek maliyetlere ve olumsuz sonuçlara neden olabileceğinden, altında yatan nedenlerin tespit edilmesi önem arz etmektedir (Lieberman vd., 2011). Sanal kaytarmanın öncülleri olarak yazında; algılanan örgütsel adalet (Ahmadi vd., 2011; Blau vd., 2006; Lim, 2002; Zoghbi, 2009), işe bağlılık, içsel bağlılık, internet kullanımı konusunda yönetimin desteği, algılanan iş arkadaşlarının sanal kaytarması (Lieberman vd., 2011), algılanan örgütsel kontrol, resmi olarak cezalandırılma korkusu (Zoghbi vd., 2006) değişkenleri incelenmiştir. Örgütsel yapı ve sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkinin ise literatürde yeterince incelenmediği görülmektedir. Lieberman vd. (2011: 2193) örgütsel yapının sanal kaytarma davranışı ile ilişkili olduğunu ve yapının sanal kaytarma davranışını şekillendirdiğini belirtmektedir. Kuschnaroff ve Bayma (2014 : 70-90) ise araştırmalarında sanal kaytarma davranışı ve örgütsel yapının ilişkisine eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşmaktadır. Bu bağlamda ciddi ve önemsiz sanal kaytarma türü sapkın davranışın örgütsel yapıya

ait organiklik derecesi ile olan ilişkisinin yoğun internet kullanımının olduğu bir kamu kuruluşunda incelenmesi mümkündür.

## 2. Yöntem

Araştırmanın amacı sanal kaytarma türü sapkın davranışın örgütsel yapının organiklik derecesi ile olan ilişkisini incelemeye yöneliktir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi kurgulanmıştır.

H1: Ciddi sanal kaytarma davranışı ve örgütsel yapı arasında anlamlı ilişki vardır.

H2: Önemsiz sanal kaytarma davranışı ve örgütsel yapı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma verilerinin toplanmasında veri toplama aracı olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Oluşturulan anket formunda örgütün organiklik derecesi ve sanal kaytarma türü sapkın davranışı ölçmek amacıyla iki ayrı ölçeğe yer verilmiştir. Bu ölçekler literatürde daha önce kullanılmış olan; sanal kaytarma türü sapkın davranış için Özkalp vd., (2012), örgütsel yapı için ise Tari ve Wasti (2003)'ün araştırmasında yer alan ölçeklerdir. Ölçeklerdeki ifadelerin yanıtlanmasında beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeden yararlanılmıştır.

Araştırma örneklemini kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen, bilgisayar kullanımının yoğun olduğu bir kamu kuruluşunun idari kadrosunda yer alan çalışanlardan oluşmaktadır. İlgili kamu kuruluşu yönetiminden izin alınmasıyla idari yapıdaki 115 çalışana anket formları uygulanmıştır. Başarıyla uygulanan anket sayısı 86 ve geri dönüş oranı %75'tir. Elde edilen verilere tanımlayıcı istatistiksel analiz, güvenilirlik analizi ve keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Bunun yanı sıra araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla da korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

## 3. Bulgular

### 3.1. Tanımlayıcı Analizler

Örgütsel yapıya ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri ve ortalamaları değerlendirildiğinde: "yapmam gerekenler ayrıntılı bir biçimde belirlenmiş durumdadır": 2,94; "çalışanların üstlendiği roller tam olarak tanımlanmıştır": 2,72; "iş tanımım büyük ölçüde sabittir (Ancak terfi ettiğimde değişikliğe uğrar)": 2,76; "yaptığım işler belirli ve/veya standarttır": 2,69 ve "yeni koşullar karşısında yapılması gerekenler önceden belirlenmiştir": 2,43 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel yapıya ait ortalamalar kamu kuruluşundaki örgütsel yapının organik yapıya yönelik bir örgütsel yapıda olduğunu ortaya koyar niteliktedir.

Sanal kaytarma türü sapkın davranışa ait ifadelerin ortalamaları: "internette işle ilgili bilgi edinme amaçlı tarama yaparım": 4,00; "internette işle ilgili bilgi edinme amaçlı dolaşırım": 3,88; "internet üzerinden gazete veya haber sitelerini dolaşırım": 3,77; "internet üzerinden alışveriş veya e-ticaret yaparım": 3,63; "internet üzerinden bankacılık işlemi yaparım": 3,76; "iş dışı haberleşme için kişisel amaçlı e-posta kullanırım": 3,77; "internet üzerinden iş ararım": 2,74; "internetten müzik, film yada video indiririm": 2,86; "internette yazılı görüşme (chat) yaparım": 2,86; "internet üzerinden açılan forumlara katılırım": 2,71; "internet üzerinden tatil için yer ayırtırım": 2,81; "internette yetişkin sitelerinde dolaşırım": 2,55; "bilgisayarda eğlence amaçlı oyun oynarım": 2,59; "bilgisayarda kazanç amaçlı oyun oynarım": 1,72; "sosyal içerikli ağlara katılırım (facebook, twitter vb.)": 3,51 olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bilgisayar etkinliklerinin özellikle internette işle ilgili bilgi edinme amaçlı tarama yapma ve dolaşma üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Ayrıca iş dışı haberleşme için kişisel amaçlı e-posta kullanmak ve gazete veya haber sitelerini dolaşmak ise çalışanların sıklıkla tercih ettiği diğer bilgisayar etkinlikleri olarak ifade edilebilir. Bunun yanı sıra bilgisayarda kazanç amaçlı oyun oynarım ifadesi çalışanların en az tercih ettiği bilgisayar etkinliği olarak ifade edilebilir.

### 3.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Sanal kaytarma ölçeğine ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı: ,758 olarak hesaplanmıştır. Bunun yanı sıra sanal kaytarma ölçeği için araştırma verilerinin ölçeğin iki faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin ciddi sanal kaytarma boyutu için ,375 - ,752; önemsiz sanal kaytarma boyutu için ise ,572 - ,853 aralığında olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 1 sanal kaytarma ölçeğine ait güvenilirlik ve faktör analizi bulgularını ortaya koymaktadır.



**Tablo 1.** Sanal Kaytarma Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları

| Sanal Kaytarma Ölçeği                                            |              |                        |                       |
|------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------|-----------------------|
| Faktörler                                                        | İfade Sayısı | Faktör Yükleri Aralığı | Açıklanan Varyans (%) |
| Ciddi Sanal Kaytarma                                             | 9            | ,375 - ,752            | 18,733                |
| Önemsiz Sanal Kaytarma                                           | 6            | ,572 - ,853            | 24,762                |
| <i>Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri: ,706</i>      |              |                        |                       |
| <i>Barlett küresellik testi: ki-kare=404,794; df=105; p=,000</i> |              |                        |                       |
| <i>Açıklanan Toplam Varyans: %43,496</i>                         |              |                        |                       |
| <i>Cronbach Alfa Katsayısı: ,758</i>                             |              |                        |                       |

Örgütsel yapı ölçeğine ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı: ,851 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel yapı ölçeği için araştırma verilerinin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yükünün bu tek boyut için ,684 - ,871 aralığında olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel yapı ölçeğine ait güvenilirlik ve faktör analizi bulguları Tablo 2'deki gibidir.

**Tablo 2.** Örgütsel Yapı Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları

| Örgütsel Yapı Ölçeği                                            |              |                        |                       |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|------------------------|-----------------------|
| Faktörler                                                       | İfade Sayısı | Faktör Yükleri Aralığı | Açıklanan Varyans (%) |
| Ciddi Sanal Kaytarma                                            | 9            | ,684 - ,871            | 62,954                |
| <i>Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri: ,819</i>     |              |                        |                       |
| <i>Barlett küresellik testi: ki-kare=182,305; df=10; p=,000</i> |              |                        |                       |
| <i>Açıklanan Toplam Varyans: %62,954</i>                        |              |                        |                       |
| <i>Cronbach Alfa Katsayısı: ,851</i>                            |              |                        |                       |

### 3.3. Korelasyon ve Regresyon Analizi

Yapılan regresyon analizi sonucunda, Tablo 3'te görüldüğü üzere, organiklik derecesi, ciddi sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma arasındaki birebir ilişkiler analiz edilmiştir. Organiklik derecesi ve ciddi sanal kaytarma arasındaki ilişkinin  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür.

**Tablo 3:** Korelasyon Analizi Bulguları

| Değişkenler              | 1      | 2    | 3 |
|--------------------------|--------|------|---|
| 1 Organiklik derecesi    | 1      |      |   |
| 2 Önemsiz sanal kaytarma | ,448   | 1    |   |
| 3 Ciddi sanal kaytarma   | ,028** | ,126 | 1 |

\* $p < 0.01$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \*\*\* $p < 0.10$

Tablo 4 ciddi sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarmanın organiklik derecesi ile arasındaki ilişkinin regresyon analizi ile testine yöneliktir. Tablo'da yer alan regresyon analizine ait bulgular aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4:** Regresyon Analizi Bulguları

| Bağımlı Değişken: Önemsiz sanal kaytarma |             |                |                   |       |            |          |         |       |              |
|------------------------------------------|-------------|----------------|-------------------|-------|------------|----------|---------|-------|--------------|
| Bağımsız değişken                        | Model Özeti |                |                   | Anova | Katsayılar |          |         |       |              |
|                                          | R           | R <sup>2</sup> | Dz.R <sup>2</sup> | F     | B          | Std.Hata | $\beta$ | t     | p            |
| Organiklik derecesi                      | ,083        | ,007           | -,005             | 581   | ,073       | ,095     | ,083    | ,762  | ,448         |
| Bağımlı Değişken: Ciddi sanal kaytarma   |             |                |                   |       |            |          |         |       |              |
| Bağımsız değişken                        | Model Özeti |                |                   | Anova | Katsayılar |          |         |       |              |
|                                          | R           | R <sup>2</sup> | Dz.R <sup>2</sup> | F     | B          | Std.Hata | $\beta$ | t     | p            |
| Organiklik derecesi                      | ,238        | ,056           | ,045              | 5,024 | ,191       | ,085     | ,238    | 2,241 | <b>0,028</b> |

Regresyon analizi sonuçları korelasyon analizini destekler niteliktedir. Organiklik derecesi ile ciddi sanal kaytarma arasındaki ilişki  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlıdır. Bunun yanı sıra organiklik derecesi ile önemsiz sanal kaytarma arasındaki ilişkinin ise anlamsız olduğu görülmektedir. Araştırma

bulgularından hareketle H1 hipotezi (Ciddi sanal kaytarma davranışı ve örgütsel yapı arasında anlamlı ilişki vardır) kabul edilirken H2 (Önemsiz sanal kaytarma davranışı ve örgütsel yapı arasında ilişki vardır) hipotezi ise reddedilmiştir.

#### 4. Sonuç

Bu araştırmada sanal kaytarma türü sapkın davranış ile örgütsel yapı arasında ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde ciddi sanal kaytarma türü sapkın davranış ile örgütsel yapı arasında ilişkinin var olduğu görülmüştür. Kuruluşun örgütsel yapısının ise organik bir yapıda olduğunu ifade etmek mümkündür. Öte yandan örgütsel yapının organiklik derecesi ile ciddi sanal kaytarma türü sapkın davranış arasındaki ilişki araştırma bulgularıyla desteklenmektedir. Bununla beraber organiklik derecesi yüksek olan örgütlerin ciddi sanal kaytarma türü sapkın davranışı gösterebileceğini ve mekanik örgütsel yapılarda veya mekaniklik derecesi arttıkça ciddi sanal kaytarma türü sapkın davranışın örgütler tarafından sergilenmeyeceğini ifade etmek mümkündür.

#### Kaynakça

- Ahmadi, H.; Bagheri, F.; Ebrahimi, S.A.; Rokni, M.A.N. ve Kahrer, M.S. (2011). Deviant work behavior: Explaining relationship between organizational justice and cyber-loafing as a deviant work behavior. *American Journal of Science Research*, 24, pp 103-116.
- Blanchard, A.L. ve Henle, C.A. (2008), "Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control", *Computers in Human Behavior*, 24 (3), May 2008, pp 1067-1084.
- Blau, G.; Yang, Y. ve Ward-Cook, K. (2006). Testing a measure of cyberloafing. *Journal of Allied Health*, 35(1), pp. 9-17.
- Bourgeois, L. J., McAllister, W. Ve Mitchell, T. R. (1978), "The Effects of Different Organizational Environments Upon Decisions About Organizational Structure", *Academy of Management Journal*, 21 (3), September 1978, pp 508-514.
- Burns, T. Ve Stalker G. (2000), "Mechanistic and Organic Systems in Management". Preece, D., McLoughlin, I. ve Dawson, P. (der.), *Technology, Organizations and Innovation* içinde, London: Routledge, pp. 24-50.
- Capstone, (2003), *The Capstone Encyclopedia of Business*, Capstone Publishing, Oxford.
- Clegg, S. R. ve Bailey, J. R. (2008), *International Encyclopedia of Organization Studies*, Sage Publications, Los Angeles.
- Clegg, S. R. ve Hardy, C. (1999), "Studying Organization Theory & Method". Sage Publications, London.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. ve Schultz, R. L. (1994), "Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural and Tactical Choices", *Journal of Management Studies*, 31 (4), July 1994, pp 481-505.
- Dalton, D.R, Todor, W.D., Spendolini, M.J., Fielding ve G.J. Porter, L.W. (1980). Organizational structure and performance: a critical review. *Academy of Management Review*, 5 (1), pp 49-64.
- Ghani, K.A., Jayabalan, V. ve Sugumar, M. (2002). Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. *The Journal of High Technology Management Research*, 13, pp 157-175.
- Hunt, R.G. (1970). Technology and organization. *Academy of Management Journal*, 13, September, pp 236-252.
- Jia, H., Jia, R. ve Karau, S. (2013), "Cyberloafing and Personality: The Impact of The Big Five Traits and Workplace Situational Factors", *Journal of Leadership and organizational Studies*, 20 (3), pp 358-365.
- Kaplan, M. ve Adem, Ö. (2012). Algılanan örgütsel adalet ile sanal kaytarma arasındaki ilişkinin analizi: Hastane çalışanları örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 13(1), pp 1-13.
- Kim, S.J. ve Sahara, B. (2011), Conceptualizing personal web usage in work contexts: A preliminary framework, *Computers in Human Behavior*, 27, pp 2271-2283.
- Kuschnaroff, F. C. ve Bayma, F. O. (2014), "Critical Analysis of Cyberslacking in Organizational Structures", *Journal of Human Resource and Sustainability*, 2, May 2014, pp 70-90.
- Liberman, B., Seidman, G., McKenna, K. ve Buffardi, L. (2011), "Employee Job Attitudes and Organizational Characteristics as Predictors of Cyberloafing", *Computers in Human Behavior*, 27 (6), July 2011, pp 2192-2199.
- Lim, V.K.G. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp 675-694.
- Lim, V.K.G ve Teo, T.S.H. (2005). Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore. *Information and Management*, 42, pp 1081-1093.
- Lim, V. K. G. ve Chen, D. J. Q. (2012), "Cyberloafing at The Workplace: Gain or Drain on Work?", *Behaviour and Information Technology*, 31 (4), April 2012, pp 343-353.
- Özkalp, E., Aydın, U. ve Tekeli, S. (2012), "Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri", *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26 (2), pp 18-33.
- Robinson, S.L. ve Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scalling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), pp 555-572.
- Seirafi, K. (2013), *Organizational Epistemology: Understanding Knowledge in Organizations*, Springer, New York.

- Seymour, L. ve Nadasen, K. (2007). Web access for IT staff: A developing world perspective on web abuse. *The Electronic Library*, 25(5), pp 543-557.
- Sine, W. D., Mitsuhashi, H. Ve Kirsch, D. A. (2006), "Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors", *Academy of Management*, 49 (1), February 2006, pp 121-132.
- Tari, B. ve Wasti, S. N. (2003). Algılanan Çevresel Belirsizlik, Örgüt Yapısı ve Sınırsal Faaliyetler Arasındaki İlişkilerin bir Türk Yarı-Kamu Kurumunda Araştırılması. "11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı", 309-326.
- Varoğlu, D. ve Sığı, Ü. (2013). Örgütsel davranışın karanlık yüzü: İşyerinde üretkenlik karşıtı davranışlar. *Örgütsel Davranış*. (Ed: Ü. Sığı ve S. Gürbüz). İstanbul: Beta Basım Yayın. 627.
- Vitak, J., Crouse, J. ve LaRose, R. (2011), "Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking" *Computers in Human Behavior*, 27 (5), 1 April 2011, pp 1751-1759.
- Zoghbi, P. (2009). Inequity, conflict, and compliance dilemma as causes of cyberloafing. *International Journal of Conflict Management*, 20(2), pp 188-201.
- Zoghbi, P.; Tacoronte, D.V. ve Ding, J.T. (2006). Do current anti-cyberloafing disciplinary practices have a replica in research findings? A study of the effects of coercive strategies on workplace internet misuse. *Internet Research*, 16(4), pp 450-460.

# **DÜNYAYA İLİŞKİN VARSAYIMLAR VE ÖZERKLİK ALGISININ ÇALIŞANLARDA OLUMLU SOSYAL DAVRANIŞLAR VE SALDIRGANLIK İLE İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ: ÖZ-BELİRLEME VE POZİTİF YANILSAMALAR KURAMLARI BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME**

**Öğr. Gör. Dr. Seçil Bal Taştan**  
Marmara Üniversitesi- İşletme Fakültesi  
İngilizce İşletme Bölümü-Örgütsel Davranış ABD  
seciltastan@marmara.edu.tr

**Dr. Cem Güçel**  
cgucel@gmail.com

**Yrd. Doç. Dr. Emre İşçi**  
Marmara Üniversitesi- Sağlık Bilimleri Fakültesi-Sağlık Yönetimi Bölümü  
emre.isci@marmara.edu.tr

## **ÖZET**

Bu çalışmada, dünyaya ilişkin varsayımlar ve özerklik algısının bireylerin olumlu ve olumsuz işyeri davranışları arasında incelenen olumlu sosyal davranışlar ve saldırganlık davranışları ile ilişkilerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Öz-belirleme kuramı açısından bireylerin özerk eğilim göstermelerinin olumlu sosyal davranışları arttırabileceği, olumsuz iş davranışı olarak ele alınan saldırganlığı ise azaltabileceği varsayılmıştır. Bununla birlikte, bireylerin dünyaya ilişkin varsayımlarının pozitif yanılasmalar kuramının öngörmüş olduğu üzere bir psokososyal yapı işlevi görerek bireylerin olumlu sosyal davranışlarını arttırabileceği, saldırganlık davranışlarını ise azaltabileceği beklenmiştir. Söz konusu varsayımlar ilgili literatür ile desteklenerek, kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve İstanbul ilinde bulunan sağlık örgütlerinde görev yapmakta olan sağlık personeli üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde toplanan veriler istatistiksel analize tabi tutularak tanımlayıcı analizler ve hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre olumlu sosyal davranış algısı ( $r=0,477$   $p<0,05$ ) ile özerklik arasında anlamlı ve pozitif ilişki; olumlu sosyal davranış algısı ( $r=0,502$   $p<0,05$ ) ile dünyaya ilişkin varsayımlar arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte saldırganlık ( $r=0,213$   $p<0,05$ ) ile özerklik arasında anlamlı ve pozitif ilişki; dünyaya ilişkin varsayımlar arasında ise ( $r=-0,238$   $p<0,05$ ) anlamlı ve negatif ilişki görülmüştür. Bu bulgulara göre, çalışmanın H1, H3 ve H4 hipotezlerinin desteklendiği, bireylerin özerklik algısı ile saldırganlık davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunduğunu ön süren H2 hipotezi ise desteklenmediği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Olumlu sosyal davranışlar, Saldırganlık, Özerklik, Dünyaya ilişkin varsayımlar, Öz-belirleme Kuramı, Pozitif Yanılasmalar Kuramı

## **Giriş**

Bu çalışmanın temel amacı; dünyaya ilişkin varsayımlar ve özerklik algısı hakkında var olan bilgileri ortaya koymak, kavramların sonuçlarını psikososyal yapılarla irdelemek, bireylerde olumlu sosyal davranışlar ve saldırgan davranışlar ile olan ilişkilerini incelemektir.

## **1. Literatür Çalışması**

"Olumlu sosyal davranışlar", diğerlerinin iyiliği için olan ihtiyaçlara verilen yanıtlar olarak tanımlanmıştır (Eisenberg vd., 2002), Penner ve Finkelstein'in (1998) tanımına bağlı olarak olumlu sosyal kişiliği, diğerlerinin değerlerini ve haklarını gözetken ve bu yönde empatik/sempatik davranış ortaya koyabilme özelliği olarak aktarmışlardır. Olumlu sosyal davranışlar empati, sempati, şefkat, ilgi, teselli etme, yardımlaşma, paylaşma, işbirliği, gönüllü olmak ve bağışta bulunma gibi davranışları kapsayabilmektedir (Hastings vd., 2006; Trommsdorff vd., 2007; Kahraman ve Kurt, 2013). "Saldırgan davranışlar", olumlu sosyal davranışların zıddı gibi düşünülebilmektedir. Olumlu sosyal davranışlar diğerlerinin iyiliğini gözetirken, saldırgan davranışlar diğerlerine saygıdan uzak, diğerlerinin haklarını gözetmeyen yıkıcı, zarar verici davranışlar olarak ifade edilmektedir (Hastings vd., 2006). Örgütsel davranış literatüründe, olumlu sosyal davranışların ve saldırganlığın bireysel, örgütsel ve bağlamsal pek çok öncelinden söz edildiği ve içerisinde biyolojik, bilişsel ve öğrenme kuramlarının da yer aldığı

yaklaşımlarla açıklandığı görülmektedir. Ancak, bu kavramları ele alan çalışmalarda bireysel düzeyde psikososyal yapıların etkisinin yeterince incelenmediği gözlenmiştir. Söz konusu psikososyal yapılara dair bir araştırma yapıldığında, özerklik ve dünyaya ilişkin varsayımlar gibi iki değişkenin bireysel ve örgütsel yaşamda olumlu ve olumsuz davranış sonuçlarıyla olan ilişkileri değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmeler ve kuramsal ve görgül çalışma sonuçları neticesinde bireylerin dünyaya ilişkin varsayımlarının ve özerklik algısının çalışma yaşamındaki olumlu sosyal davranışlar ve saldırganlık eğilimleri ile anlamlı ilişkilerinin olabileceği görülmüştür.

Pozitif yanılşamalar kuramının da vurguladı gibi, bilişsel sistemin merkezinde, dünya ve kendilikle ilgili güvenlik ve incinmezlik duygusunu sağlayan temel varsayımlar bulunmaktadır (Bowlby, 1969). Bu olumlu genellemeler, temel varsayımları genel şemalar haline getirmekte ve gerek özel gerekse çalışma yaşamında davranışsal ve duygusal yönelimleri, sorunlarla başa çıkma becerilerini ve olumlu yada olumsuz tutumları etkileyebilmektedir (Janoff-Bulman ve Berg, 1998). Janoff-Bulman'ın (1989:113-136), insanların inançları ve varsayımları konusunda kuramsal bir çerçeve sunduğu "Temel Varsayımlar Modeli"nde, bireyin sahip olduğu temel varsayımlar üç ana grupta ele alınmaktadır: Dünyanın iyiliği varsayımı, dünyanın anlamlılığı varsayımı, kendilik değeri varsayımı. Bu üç temel varsayım ve bu varsayımların dayandığı ilke ya da inançlar bütün olarak ele alındığında dünyaya ilişkin varsayımlarla ilgili kavramsal modelde dünyanın iyiliği, insanların iyiliği, adalet, kontrol edebilirlik, rastlantısallık, kendilik değeri, kendilik kontrolü, talih (Janoff-Bulman, 1989:113-136) gibi önermelerin olduğu görülmektedir. Dünyaya ilişkin bu temel olumlu varsayımlar, yaşamı güvenli ve rahat bir hale getirmekte, çalışma yaşamında zor ve olumsuz durumlarla karşılaşsa bile bireyin dünya ve kendisiyle ilgili olumlu inançlarını fark etmesine neden olmaktadır (Janoff-Bulman ve Berg, 1998). Böylece, "dünyaya ilişkin varsayımların" bireylerde olumlu sosyal davranışları arttırabileceği, saldırganlık, öfke ve depresyon gibi olumsuz sonuçları azaltabileceği öne sürülmektedir (Solomon vd., 1997; Dekel vd., 2004; Dınvar, 2011).

"Özerklik" ise çeşitli biçimleri ile kişilerarası ilişkileri, kimlik duygusunu, psikolojik uyumu ve psikopatolojiyi etkilemektedir. Uygulamalı araştırmalar özerkliğin çalışma yaşamında iş performansını, iş tatmini, duygusal iyi oluşu ve çeşitli tutumları etkilediğini göstermektedir. Türkiye'de ise özerklik konusunda yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu çalışmada ele alındığı gibi, özellikle özerklik konusunu Öz Belirleme Kuramı bağlamında ele alan çalışmalar çok azdır. Öz Belirleme Kuramı, Deci ve Ryan (2000) tarafından geliştirilen ve kişilik ve güdülenme gelişimini açıklamak için kullanılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda güdülenme ve kişilik kavramları açıklanırken insanın içsel kaynaklarının önemine odaklanılmıştır. Bu kuram, kültürel ve psikodinamik yaklaşımların bakış açısının tersine, özerkliği bir davranış iradeli olarak yapma duygusu ya da kendilik onayı olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımla, özerklik bireyin kendi iradesiyle eylemlerini başlatmasını, sürdürmesini ve sonlandırmasını göstermektedir. Olumlu sosyal davranışlar ve iyi oluş duygusunun yaşanabilmesi ve psikolojik gelişme için özerklik, yetkinlik ve ilişkili olmadan oluşan üç temel gereksinimin karşılanması zorunluluğuna işaret edilmektedir (Guay vd., 2003). Konu ile ilgili çalışmalarda, özerk karar verebilenlerin ne istediklerinin ve buna nasıl ulaşabileceklerinin farkında oldukları, yaşamları üzerinde kontrol sağlamayı ve kendilerini düzenlemeyi başardıkları, böylece psikolojik uyum ve olumlu sosyal davranışlarının olumlu etkilendiği, psikolojik uyumsuzluk ve negatif davranışların ise azaldığı ifade edilmektedir (Deci ve Ryan, 2000; Grolnick vd., 1997; Sheldon vd., 1996; Kocayörük, 2012).

## 2. Araştırma Soruları Ve Hipotezler

Çalışmanın araştırma temelini oluşturan ve araştırmada yanıtlanması beklenen sorular aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

Soru 1: Bireylerin bulundukları örgütte olumlu sosyal davranış ve saldırganlık düzeyleri nedir? Soru 2: Bireylerin özerklik ve dünyaya ilişkin varsayımları ile olumlu sosyal davranışları ve saldırganlık düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?

**H1:** Bireylerin özerklik algısı ile olumlu sosyal davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

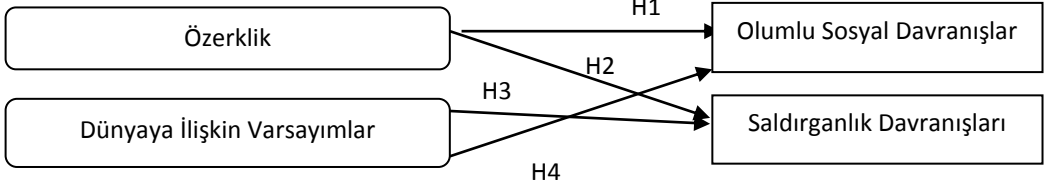
**H2:** Bireylerin özerklik algısı ile saldırganlık davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.

**H3:** Bireylerin dünyaya ilişkin varsayımları ile olumlu sosyal davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**H4:** Bireylerin dünyaya ilişkin varsayımları ile saldırganlık davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Oluşturulan kuramsal araştırma modeli (Şekil 1) aşağıda sunulmaktadır.

**Şekil 1. Araştırmanın Kuramsal Modeli**



### 3. Araştırma Yöntemi

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırma, nicel ve ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Araştırma amacı bakımından tanımlayıcı ve açıklayıcı niteliktedir. Araştırma İstanbul İli'ndeki farklı ilçelerde bulunan Sağlık Bakanlığına bağlı 6 özel ve 1 devlet olmak üzere 7 hastanede yapılmıştır. Araştırmanın ana kütlesini bu 7 hastanede çalışan sağlık çalışanları (hemşire, sağlık personeli) oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem çekilmemiş, ana kütlenin tamamına araştırma ölçüm araçlarının uygulanması hedeflenmiştir. Araştırma sonunda, 405 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Araştırmanın katılımcı sayısı 405 kişiden oluştuğu için bu sayının araştırmanın amacı ve istatistiksel çözümleme için uygun olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan hemşire ve sağlık görevlilerinin 302'si kadın, 103'ü ise erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların %21'i "30 ve daha az" yaş grubunda, %65'i "31-40 yaş" grubunda ve %14'ü ise "41 ve üzeri" yaş grubundadır. Görev türü açısından katılımcıların %83'ü "hemşire", %17'si "sağlık görevlisi" olarak görev yapmaktadır. Çalışma süresi açısından katılımcıların %28'i "10 yıl ve daha az" çalışma süresine sahipken, %55'i "11-20 yıl" ve %17'si ise "21 yıl ve üzeri" çalışma süresine sahiptir.

#### 3.2. Ölçme Araçları

Araştırmada dört ölçme aracından kişisel bilgi formundan yararlanılmıştır. Olumlu sosyal davranışlar gizil değişkenini temsil etmek için her biri 5 maddeden oluşan özgeci, amaca yönelik ve tepkisel olumlu sosyal davranış alt ölçekleri; saldırganlık gizil değişkenini temsil etmek için ise toplam 29 maddeden oluşan fiziksel saldırganlık, sözel saldırganlık, düşmanlık ve öfke olmak üzere dört ölçek kullanılmıştır. Özerklik algısı Sheldon ve Deci (1996) tarafından geliştirilmiş olan "bireysel farkındalık" ve "seçim hakkı" olmak üzere iki faktöre ve 10 maddeye sahip olan ölçek ile değerlendirilmiştir. Dünyaya ilişkin varsayımlar algısı Janoff-Bulman (1989) tarafından geliştirilen 32 maddeden oluşan ölçek ile ölçülmüştür. İfadeler 6'lı Likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmiştir.

#### 3.3. Verilerin analizi

Verilerin analizinde modeldeki tüm değişkenlere LISREL 8.54 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmış ve sonuçlara ilişkin uyum indeksleri incelenmiştir. Modeldeki değişkenler arasındaki ilişkiler SPSS 20 programında Pearson Korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır.

#### 4. Bulgular

##### 4.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmadaki ölçeklere faktör yapısını belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir değerler arasında olduğu görülmektedir (Kline, 2011:134). Ölçeklerinin ortalama ve güvenilirlik değerleri Tablo 1'de gösterilmektedir. Tablo 1'deki gibi, araştırmada yer alan değişkenlerden elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri; "olumlu sosyal davranış" için ( $M=3,50$ ,  $SD=1,13$ ); "saldırganlık" için ( $M=3,54$ ,  $SD=1,15$ ); "özerklik" için ( $M=3,98$ ,  $SD=1,12$ ); "dünyaya ilişkin varsayımlar" için ( $M=3,32$ ,  $SD=1,14$ ) olarak belirlenmiştir.

Tablo 1: Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin Ortalamaları ve Güvenilirlik Değerleri

|                                    | Ortalama (M) | Std. Sapma (SD) | Cronbach Alpha (α) |
|------------------------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| <b>Olumlu Sosyal Davranış</b>      | <b>3,50</b>  | 1,13            | <b>,892</b>        |
| Özgeci davranış                    | 3,29         | 1,19            | ,882               |
| Amaçlı olumlu davranış             | 3,79         | 1,11            | ,903               |
| Tepkisel olumlu davranış           | 3,41         | 1,13            | ,893               |
| <b>Saldırganlık</b>                | <b>3,54</b>  | 1,15            | <b>,845</b>        |
| Fiziksel                           | 3,66         | 1,25            | ,889               |
| Sözel                              | 3,05         | 1,21            | ,871               |
| Düşmanlık                          | 3,56         | 0,98            | ,797               |
| Öfke                               | 3,88         | 1,01            | ,822               |
| <b>Özerklik</b>                    | <b>3,98</b>  | 1,12            | <b>,854</b>        |
| Bireysel farkındalık               | 3,77         | 1,21            | ,866               |
| Seçim hakkı                        | 4,18         | 1,02            | ,842               |
| <b>Dünyaya İlişkin Varsayımlar</b> | <b>3,32</b>  | 1,14            | <b>,850</b>        |
| Şans varsayımı                     | 3,23         | 1,02            | ,883               |
| İyilik varsayımı                   | 3,03         | 1,18            | ,762               |
| Kontrol varsayımı                  | 3,11         | 0,86            | ,776               |
| Rastlantısallık varsayımı          | 3,74         | 1,05            | ,863               |
| Kendilik değeri varsayımı          | 3,65         | 1,23            | ,904               |
| Adalet varsayımı                   | 3,15         | 1,26            | ,914               |

"Olumlu sosyal davranış ölçeği" için yapılan değerlendirmede, yordama güçleri anlamlı olmayan maddelerin analizden çıkarılması neticesindeki DFA sonuçlarına göre, elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ( $\chi^2/df=2,12$ ,  $sd=142$ ,  $RMSEA=0,065$ ,  $GFI=.90$ ,  $CFI=0,91$ ,  $IFI=0,93$ ,  $AGFI=.94$ ). "Olumlu sosyal davranış ölçeği" alt boyutları için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları; "özgeci davranış" için 0,882, "amaçlı olumlu davranış" için 0,903, "tepki sel olumlu davranış" için ise 0,893 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam iç tutarlılığı ise 0,892 olarak belirlenmiştir. "Saldırganlık ölçeği" için yapılan analizde, yordama güçleri anlamlı olmayan maddelere rastlanmamış, elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ( $\chi^2/df=2,07$ ,  $sd=143$ ,  $RMSEA=0,066$ ,  $GFI=.92$ ,  $CFI=0,93$ ,  $IFI=0,94$ ,  $AGFI=.94$ ). "Genel saldırganlık ölçeğinin" Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,845'dir. Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı "fiziksel" boyutu için 0,889, "sözel" boyutu için 0,871, "düşmanlık" boyutu için 0,797, ve "öfke" boyutu için 0,822'dir. "Özerklik ölçeği" için yapılan analizde, yordama güçleri anlamlı olmayan maddelerin analizden çıkarılması ile DFA sonuçlarında elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlenmiştir ( $\chi^2/df=2,23$ ,  $sd=143$ ,  $RMSEA=0,065$ ,  $GFI=.92$ ,  $CFI=0,91$ ,  $IFI=0,93$ ,  $AGFI=.93$ ). Özerklik ölçeğinin alt boyutları için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları; "bireysel farkındalık" için 0,866, seçim hakkı için 0,842 olarak saptanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin toplam iç tutarlılığı ise 0,854 olarak belirlenmiştir. "Dünyaya ilişkin varsayımlar ölçeği" için yapılan analizde, yordama güçleri anlamlı olmayan maddeler çıkarılması sonucunda elde edilen ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir ( $\chi^2/df=3,17$ ,  $sd=127$ ,  $RMSEA=0,067$ ,  $GFI=.93$ ,  $CFI=0,93$ ,  $IFI=0,94$ ,  $AGFI=.92$ ). "Genel dünyaya ilişkin varsayımlar algısı" ölçeğinin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,850 olarak tespit edilmiştir. Bu ölçek için yapılan faktör analizi sonucunda 26 maddenin 6 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Birinci faktör "kişisel talihe inanç" (şans varsayımı)(4 madde) ( $\alpha=0,883$ ); ikinci faktör "dünyanın iyiliğine inanç" (iyilik varsayımı)(5 madde) ( $\alpha=0,762$ ); üçüncü faktör "olayların önceden kontrol edilebileceğine inanç"(kontrol varsayımı) (5 madde) ( $\alpha=0,776$ ); dördüncü faktör "yaşamın rastlantılara dayalı olduğuna inanç" (rastlantısallık varsayımı) (4 madde) ( $\alpha=0,863$ ); beşinci faktör "olumlu benlik inancı"(kendilik değeri varsayımı) (4 madde) ( $\alpha=0,904$ ); altıncı faktör de "dünyanın adil olduğuna inanç"(adalet varsayımı) (4 madde) ( $\alpha=0,914$ ) olarak isimlendirilmiştir.

#### 4.2. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Bulgular

Değişkenler arası ilişki değerleri Tablo 2'de ve Tablo 3'de sunulmaktadır. Tablo 2'deki gibi, toplam "olumlu sosyal davranış algısı" ( $r=0,477$   $p<0,05$ ) ile toplam "özerklik" arasında anlamlı ve aynı yönde ilişki; toplam "olumlu sosyal davranış algısı" ( $r=0,502$   $p<0,05$ ) ile toplam "dünyaya ilişkin

varsayımlar" arasında anlamlı ve aynı yönde ilişki" tespit edilmiştir. Bununla birlikte toplam "saldırganlık" ( $r=0,213$   $p<0,05$ ) ile toplam "özerklik" arasında anlamlı ve aynı yönde ilişki" ve toplam "saldırganlık" ( $r=-0,238$   $p<0,05$ ) ile toplam "dünyaya ilişkin varsayımlar" arasında anlamlı ve ters yönde ilişki" görülmüştür. Özerklik ve dünyaya ilişkin varsayımlar algısı bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiye dair bulgulara bakıldığında ( $r=0,266$   $p<0,01$ ) anlamlı ve aynı yönde bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Korelasyon katsayılarına göre, en yüksek korelasyonun olumlu sosyal davranış ve dünyaya ilişkin varsayımlar algısı arasında olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre, çalışmanın H1 (Bireylerin özerklik algısı ile olumlu sosyal davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır) hipotezi, H3 (Bireylerin dünyaya ilişkin varsayımları ile olumlu sosyal davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır) hipotezi ve H4 (Bireylerin dünyaya ilişkin varsayımları ile saldırganlık davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır) hipotezleri desteklenmiştir. "Bireylerin özerklik algısı ile saldırganlık davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır" varsayımını içeren H2 hipotezi ise desteklenmemiştir.

**Tablo 2: Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri (Pearson Korelasyon Testi)**

| Değişkenler          | 1      | 2      | 3     | 4      |
|----------------------|--------|--------|-------|--------|
| 1.Özerklik           | 1      | ,266** | ,477* | ,213*  |
| 2.Dünyaya İliş.Vars. | ,366** | 1      | ,502* | -,238* |
| 3.Olumlu Sosyal Dav. | ,477*  | ,502   | 1     | -,201* |
| 4.Saldırganlık       | ,213   | -,238  | -,201 | 1      |

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$   $n=405$

Yapılan analiz sonuçlarına göre, modeldeki bağımsız değişkenlerin olumlu sosyal davranış ve saldırganlık üzerindeki etkileri, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı görülmüştür. Bu sonuçlara göre, "özerklik algısının" "olumlu sosyal davranış" algısı üzerinde olumlu (standardize edilmiş  $\beta=0,498$ ;  $p<0,05$ ); "saldırganlık üzerinde olumlu (standardize edilmiş  $\beta=0,206$ ;  $p<0,05$ ) ve "dünyaya ilişkin varsayımlar algısının" "olumlu sosyal davranış" üzerinde olumlu (standardize edilmiş  $\beta=0,515$ ;  $p<0,05$ ); "saldırganlık" üzerinde is olumsuz (standardize edilmiş  $\beta=-0,244$ ;  $p<0,05$ ) etkileri olduğu görülmüştür. Tablo 3'de bu bulguların özeti sunulmuştur.

**Tablo 3: Modelin Yol Katsayıları**

| Yol                |                      | Standardize $\beta$ | t-Değeri | P* $p<0,05$ |
|--------------------|----------------------|---------------------|----------|-------------|
| Özerklik           | → Olumlu Sosyal Dav. | ,498                | 6,33     | ,00         |
| Dünyaya İliş.Vars. | → Olumlu Sosyal Dav. | ,515                | 9,02     | ,01         |
| Özerklik           | → Saldırganlık       | ,206                | 4,13     | ,03         |
| Dünyaya İliş.Vars. | → Saldırganlık       | -,244               | 2,53     | ,01         |

## 5. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma sonucunda, psikososyal yapılar olarak incelenmiş olan özerklik ve dünyaya ilişkin varsayımlar gibi iki değişkenin bireysel ve örgütsel yaşamda olumlu ve olumsuz davranış sonuçlarıyla anlamlı ilişkileri olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçların, özerklik algısının olumlu sosyal davranışlar ile pozitif bir ilişki gösterdiğini öne sürmüş olan önceki kuramsal ve görgül çalışma sonuçları ile uyumlu olduğu söylenebilmektedir. Öyle ki, bu çalışma ile özerklik algısının seçim hakkı ve bireysel farkındalık alt boyutlarından oluştuğu ve öz belirleyicilik kuramının da öne sürmüş olduğu gibi bir psikososyal işlev gördüğü, bireylerde olumlu sosyal davranışlarla pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ve anlamlı olarak pozitif bir katkıya sahip olduğu saptanmıştır (Deci ve Ryan, 2000; Guay vd., 2003). Bununla birlikte, çalışmamızda varsayıldığı üzere özerklik algısı ile saldırganlık arasında negatif bir ilişki görülmemiş, pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Söz konusu netice, önceki çalışma sonuçları ve kuramsal değerlendirmeler ile örtüşmemektedir. Zira bu sonucun, araştırma yapılan örneklemen karakteristik özellikleri yada sosyo-kültürel bağlam gibi faktörlerle açıklanabileceği düşünülmektedir. Öte yandan, bu çalışmada Türkiye'de hemen hemen ilk kez bu çalışmanın değişkenleri kapsamında ele alınmış olan dünyaya ilişkin varsayımlar algısının modeldeki diğer değişkenlere göre daha düşük bir ortalama sahip olduğu ve öngörüldüğü gibi bireylerin olumlu sosyal davranışları ile pozitif, saldırganlık davranışları ile de negatif yönlü ilişkilere sahip olduğu gözlenmiştir. Bu bulguların önceki çalışmalarla ve kuramsal altyapı ile örtüştüğü söylenebilmektedir. Ayrıca, dünyaya ilişkin varsayımlar algısına dair Türk toplumunda daha önce yapılmış olan bir



çalışmada (Dınvar, 2011) elde edilen boyutlarla benzerlik gösteren boyutların tespit edildiği görülmüştür. Türk toplumunda, dünyaya ilişkin varsayımların söz konusu altı alt boyut ile ifade edilebildiği ve pozitif yanılsamalar kuramının açıklamış olduğu gibi bir tür psikososyal yapı olarak işlediği gözlenmiştir (Janoff-Bulman, 1989). Bu noktada, özellikle bu varsayımların beklenildiği üzere olumlu sosyal davranışlar ile pozitif, saldırganlık gibi olumsuz bir işyeri davranışı ile de negatif ilişki göstermesi dikkat çekici bulunmuştur (Dekel vd., 2004). Öyle ki, saldırganlık davranışının orta derecede bir ortalama sahip olduğu bir örneklem grubunda, dünyaya ilişkin varsayımların psikososyal bir kaynak işlevi gördüğü ve saldırganlık üzerinde negatif bir katkıya sahip olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte, bu araştırmayla varılan genel sonuçlara göre, kamu ve özel sağlık örgütlerinde çalışmakta olan hemşire ve sağlık görevlilerinin orta düzeyde olumlu sosyal davranışlara ve saldırganlık düzeyine ve nispeten düşük düzeyde dünyaya ilişkin varsayımlar algısına sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca, örneklem grubundaki bireylerin özerklik algısına ilişkin ortalama değer diğer tüm değişkenlere göre daha yüksek olarak tespit edilmiş olması, Türk toplumunun özerklik eğilimi göstermekte olduğuna dair bir işaret olarak görülebilmektedir. Ancak, özerklik algısının beklenildiğinin tersi olarak saldırganlık ile pozitif ilişkili olması sebebiyle, öz belirleyicilik kuramının ifade etmiş olduğu gibi öz farkındalığın saldırganlık davranışlarının ortaya çıkmasında olumlu bir psikodinamik yapı olarak işlemediği söylenebilmektedir. Bu sonuç, Türk toplumunun kendi kendini düzenleme yönelimleri, benlik kurguları, inanç ve kültürel özellikleri yada bireylerin içinde bulundukları örgütlerin sosyal-bağlamsal faktörleri ile açıklanabilmektedir. Sonuç olarak, Türkiye'de örgütsel davranış alanında daha önce yapılmış olan araştırmalarda, bu çalışmanın kapsamındaki kavramlar ve kuramsal kökler bir arada incelenmemiştir. Buna dayanarak, bu çalışmanın kuramsal çerçevesi ve ortaya koyabileceği sonuçlarla, konu ile ilgili literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırmamızın İstanbul'da, sınırlı sayıda hastanelerde, sınırlı sayıda katılımcılarla gerçekleştirilmesi çalışmamızın kısıtlılığını oluşturmaktadır. Sonraki araştırmaların daha geniş örneklemde yapılması ve araştırma modelinde şartlı değişken olarak ele alınabilecek olan birtakım örgütsel, bağlamsal, bireysel, kültürel değişkenlerin değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Böylece, güvenilirliği ve genellenebilirliği daha yüksek araştırma sonuçlarının elde edilebileceği söylenebilmektedir.

#### Kaynakça

- Bowlby, J. (1969), Attachment and loss: Attachment, New York: Basic Books.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000), "The "What" and "C" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior", *Psychological Inquiry*, 11(4), pp.227-268.
- Dekel, R., Solomon, Z., Elklit, A. ve Ginzburg, K. (2004), "World assumptions and Combat-related Posttraumatic Stress Disorder", *The Journal of Social Psychology*, 144, pp.88-109.
- Dınvar, P.E. (2011), Travma Sonrası Stres, Dünyaya İlişkin Varsayımlar ve Tanrı Algısı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eisenberg, N., Guthrie, I.K., Cumberland, A., Murphy, B.C., Shepard, S.A., Zhou, Q. ve Carlo, G. (2002), "Prosocial development in early adulthood: A longitudinal study", *J. of Personality and Social Psychology*, 82(6), pp.993-1006.
- Grolnick, W. S., Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1997), "Internalization within the Family: The Selfdetermination Theory Perspective", In J. E. Grusec & L. Kuczynski (Eds.), *Parenting and Children's Internalization of Values: A Handbook of Contemporary Theory*, New York: Wiley, pp.135-161.
- Guay, F., Marsh, H. W. ve Boivin, M. (2003), "Academic Self-Concept and Academic Achievement: Developmental Perspectives on Their Causal Ordering", *Journal of Educational Psychology*, 95(1), pp.124-148.
- Hastings, P. D., Utendale W.T. ve Sullivan, C. (2006), *The Socialization of Prosocial Development*. In J. E. Grusec & P. D. Hastings (Eds.), *Handbook of socialization: Theory and research*. New York: Guilford Press.
- Janoff-Bulman, R. (1989), "The Benefits of Illusions, the Threat of Disillusionment, and the Limitations of Inaccuracy", *Journal of Social and Clinical Psychology*, 8(2), pp.158-175.
- Janoff-Bulman, R., Berg, M. ve Harvey, J. H. (1998), "Disillusionment and the Creation of Value: From Traumatic Losses to Existential Gains", *Perspectives on loss: A sourcebook*, pp.35-47.
- Kahraman, O.G. ve Kurt, G. (2013), "Öğretmen Adaylarının Olumlu Sosyal ve Saldırgan Davranış Eğilimlerinin İncelenmesi", *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(3), pp.236-243.
- Kocayörük, E. (2012), Öz-Belirleme Kuramı Açısından Ergenlerin Anne Baba Algısı ile Duyuşsal İyi Oluşları Arasındaki İlişki, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(37), pp.24-37.
- Penner, L. A. ve Finkelstein, M. A. (1998), "Dispositional and Structural Determinants of Volunteerism", *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, pp.525-537.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., ve Reis, H. T. (1996), "What Makes for a Good Day? Competence and Autonomy in the Day and in the Person", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, pp.1270-1279.

Solomon,Z.,Iancu,I. ve Tyano,S.(1997),"World assumptions following disaster",J.of Applied Social Psychology,27,pp.1-24.

Trommsdorff, G., Friedmeier, W. ve Mayer, B. (2007), "Sympathy, Distress, and Prosocial Behavior of Preschool Children in Four Cultures", International Journal of Behavioral Development, 31(3), pp.284-293.

## KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

Arş. Gör. Selma Banu İştahlı

Melikşah Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, sserin@meliksah.edu.tr

### ÖZET

Birey ve gruplardan oluşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere faaliyetlerde bulunan örgütlerin değerleri ile bireyin değerleri arasındaki uyumluluk derecesi olarak tanımlanan kişi-örgüt uyumu örgütlerin başarısı için gerekli olan temel faktörlerden biridir. Bu kapsamda kişi-örgüt uyumu bu çalışmada ele alınacak konulardan birisidir. Ayrıca örgütleri başarılı kılacak, örgütü hedeflerine ulaştırmada kritik faktör oynayan çalışan unsurunun, olumsuz yani üretkenlik karşıtı iş davranışları bu çalışma kapsamında ele alınacak diğer bir konudur. Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt üyeleri tarafından planlanarak bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmekte ve örgütün işleyişine, iş yapma süreçlerine, amaç ve hedeflerine, verimlilik ve etkinliğine zarar vermektedir. Yapılan çeşitli araştırmalarda üretkenlik karşıtı davranışların çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu çalışmada kişinin çalıştığı örgüt ile uyumsuzluğunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda bu çalışmanın amacı, kişi-örgüt uyumu ve üretkenlik karşıtı iş davranışları konularını teorik şekilde açıklayarak, kişi-örgüt uyumunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinin olup olmadığını incelemektir. Buradan hareketle öncelikle kavramlar açıklanmış, daha sonra da bu iki kavramın bağlantıları ortaya konulup, oluşturulan hipotezler tartışılmıştır.

Yapılan çalışmada araştırma yapılan kurumlarda akademisyenlerin kişi-örgüt uyum düzeyi ortalamasının üzerinde çıkmış olup, üretkenlik karşıtı iş davranışları yok denecek kadar az bulunmuştur. Ayrıca kişi-örgüt uyumu ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif ilişki olmakla birlikte, kişi-örgüt uyumunun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kişi-örgüt uyumu, Üretkenlik karşıtı iş davranışları

### 1. Giriş

Kişi-örgüt uyumu örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir yere sahiptir, çünkü kişi ve örgüt değişkenleri iki önemli alanı temsil etmektedir. Bu iki değişken birbirini karşılıklı olarak etkilemektedir. Bu nedenle kişi-örgüt uyumu gerek teoride gerekse uygulamada büyük önem taşımaktadır.

Örgüt içerisinde kişilerin davranışları incelendiğinde, çalışanların çok çeşitli davranışlar sergiledikleri gözlemlenmektedir. Bunlardan bir kısmı örgüt yararına işin gerektirdiği davranışlar olmakla birlikte, bir kısmı da örgütün çıkarlarına ters düşen olumsuz davranışlardır. Mesaiye geç kalma, çalışma arkadaşlarına zarar verme, iş sorumluluklarını yerine getirmeme gibi davranışlar olumsuz iş davranışları olup örgütlere ve çalışanlara ciddi zararlar vermektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları da, olumsuz davranışlar literatüründe ele alınmakta ve örgütün verimliliği açısından önemli bir sorun alanı olarak değerlendirilmektedir.

Bu araştırmada ilk önce kişi-örgüt uyumu kavramı açıklanmış, daha sonra üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramı açıklanmıştır. Kişi-örgüt uyumunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarını nasıl ve ne şekilde etkilediği ortaya konulmuştur. Son olarak ise Kayseri’de yer alan üniversitelerde bulunan akademik personele yapılan bir uygulamaya yer verilmiştir.

### 2. Kişi-örgüt Uyumu

Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar örgüt olarak tanımlanabilir (Bayer, 2003: 87). Örgüt, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını, başka bireylerle bir araya gelerek, grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirmeleri yoluyla gerçekleştirmelerini mümkün kılan bir işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen ve yapı şeklinde ifade edilebilir. Bu düzenin en önemli tarafları kişi ve örgütün birbirleri arasındaki uyumu, örgütsel davranış araştırmalarında üzerinde durulan önemli konulardan birisidir.

Kişi-örgüt uyumu, kişinin kendisi ve örgütün birbirlerine karşı beklentilerin karşılanması ya da ikisinin de benzer karakteristik özelliklere sahip olmasıdır (Kristof, 1996:3). Carless’e (2005: 412) göre kişi-

örgüt uyumu; kişinin örgüt ve iş çevresiyle kendisi arasında algıladığı benzerliktir. Başka deyişle kişinin örgüt kendisinin benzerlik gösterdiğini düşünmesidir. Bireyin, kendi kişiliği, davranışları ve değerleri ile örgütün değerleri, amaçları, süreçleri ve kültürü arasındaki uyumu ya da uyumsuzluğudur. Yahyagil (2005: 137) ise kişi-örgüt uyumunu; işletme çalışanlarının bireysel değer yargıları ile çalıştıkları işletmenin bünyesindeki değerler sistemi (örgütsel kültür) arasındaki bağlantı olarak tanımlanmıştır. Bakıldığı zaman kişiler çalıştıkları örgütlerde rastlantısal olarak yer almazlar. Çünkü kişiler kendi değerleri, fikirleri, tutumları gibi ortak özelliklere sahip olduğunu düşündükleri veya algıladıkları örgütlerde çalışmak isterler. Aynı zamanda örgüt de eğer kişinin kendi ile benzer özellikler gösterdiğine inanıyorsa o kişiyi seçmektedir. Bireyler kendi özelliklerine benzer örgütlerde daha başarılı olabilmektedirler. Uyumun sağlanamaması ise pek çok örgütsel sorunun kaynağı olabilmektedir. Kişi-örgüt uyumu değerler, hedefler gibi faktörlerin uyum sağlaması ile oluşabilmektedir. Literatürde farklı ölçütlerin uyum göstermesi ile kişi-örgüt uyumundan bahsedilmektedir. Bu çalışmada kişi-örgüt bileşenleri dört unsurdan oluşmaktadır. Değerler, hedefler, iş çevresi ve kişilik özellikleri kişi-örgüt uyumunun bileşenlerini oluşturmaktadır.

- Değer Uyum

Değerler, çeşitli durumlarda neyin önemli olduğuna ilişkin uzun dönemli inanışlardır. Değerlerde uygunluk, sistemin mevcut kültürel değerleri ile bireylerin temel inanışları arasındaki uyumluluk hali olarak tanımlanabilir. Değerler, kişinin düşünce ve eylemlerine rehberlik eden, başkalarının fikir ve davranışlarını etkileyen, başkalarını ve kendini değerlendiren standartlar halini alır (Ulutaş, 2010:13). Örgütsel değerler ise, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, nelerin iyi veya kötü, nelerin onaylanan veya onaylanmayan olduğunu belirleyen görüşlerdir. Örgütsel değerler, bireyin dışında ya da bireyi dışlayan bir olgu değil, bireylerin paylaştıkları ortak değerlerin bir ürünüdür (Sezgin, 2006:559). Bireysel değerler, kişi açısından değerli ve önemli olan şeyleri ifade ederken örgütsel değerler ise, örgüt üyeleri tarafından önemli kabul edilen ortak değerler olarak tanımlanabilmektedir. Kişi ve örgütün değerleri arasındaki bu uyumluluk hali, kişi-örgüt uyumunun bir parçasıdır.

- Hedeflerin Uyum

Kişi-örgüt uyumunun diğer bir boyutu çalışanlar ve yöneticilerin ulaşmak istedikleri hedefler yani bireysel ve örgütsel hedefler arasındaki uyumdur. Örgütsel hedefler, yöneticilerin veya işletmeyi kuran kişilerin değerlerini, vizyon ve misyonunu yansıtır. Hedefleri örgütsel hedeflere benzeyen bireyler için örgütler daha çekicidir ve bu sayede hem işletme hedefleri hem de bireysel hedefler elde edilebilecektir.

- İş Çevresi ile Uyum

İş çevresi ile uyum çalışanların içinde yer aldıkları iş ortamıyla uyum içinde oldukları zaman gerçekleşmektedir. En yaygın haliyle uyum, kişinin bilgisi, becerisi ve kabiliyetleri ile işin gerektirdiği niteliklerin birbiriyle örtüşmesidir. İş çevresi uyumu, birey ve bireyin konumuna ilişkin özellikler eşleştiği zaman meydana gelen uyumluluk olarak tanımlanır (Viannen, 2007:188). Bireyin iş çevresi ile uyumunda örgüt kültürü, örgüt kültürüne paralel olarak örgütsel iklim de çevreyi oluşturan en önemli unsurlardandır. Birey-çevre uyumunun ve bu uyumun devamının sağlanması bireyin çevreden, çevrenin bireyden yararlanması ve karşılıklı beklentilerin sağlanması ile mümkündür.

- Kişiliğin Uyum

Kişilik; bireyin ilgi, tavır, nitelik, iletişim tarzı, dış görünüşü gibi özellikleri üzerinde belirleyici ve kalıcı olan tüm davranışlarıdır. Bireyin iş seçiminde ve örgütün bireyleri işe alım sürecinde, adayların kişilik özelliklerinin örgüte yatkınlığı göz ardı edilmemelidir. Bireylerin organizasyondaki rollerinin ve görevlerinin kişilikleri ile uyumlu olması, işe karşı tavırları üzerinde etkili olduğu gibi kişi-örgüt uyumunu da doğrudan desteklemektedir. Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum, örgüt ve birey açısından etkinliğe ve verimliliğe neden olmaktadır. Uyumsuzluk bireylerin kendilerini yetersiz hissetmelerine, işe adapte olmalarına neden olabilmektedir.

Buraya kadar anlatılanları özetlemek gerekirse kişi-örgüt uyumundan söz edebilmek için bir takım şartların oluşması gerekmektedir. İlk olarak kişi ya da örgüt diğerinin beklentilerini karşılamalı, temel özellikleri paylaşmalı ve her iki durum da aynı anda gerçekleşmelidir. Yani, kişinin örgütün amaçlarını ya da örgüt kişinin beklentilerini aynı temel değerleri paylaşmak koşuluyla karşılaması durumunda kişi-örgüt uyumundan söz edilebilir. Kişi-örgüt arasında yaşanan uyum eksikliği veya yetersizliği, kişinin örgüte karşı tutum değişikliğinden örgütten ayrılmaya kadar varan bir dizi olumsuz davranış ve

tutumuna neden olabilir. Uyum söz konusu olduğunda ise hem kişi açısından hem de örgütsel düzeyde önemli sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

### **3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları**

Örgütlerde zaman zaman örgütün işleyişine, amaç ve hedeflerine engel teşkil edecek, örgütsel sisteme, işe ve bireylere yönelik olumsuz tutum ve davranışlar görülmektedir. Bu davranışlar örgüt çalışanlarınca bilinçli ve planlı olarak yapılmakta ve sabotaj, saldırganlık, işi yavaşlatma, dedikodu ve hırsızlık gibi açık eylemler (Kessler, 2007:6) şeklinde olabileceği gibi örgütün kural ve ilkelerine kasten uymama, işi düzgün yapmama gibi örtülü (pasif) eylemler şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Penny ve Spector, 2005:777). Sackett ve DeVore üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramına farklı bir bakış açısı ile yaklaşarak kavramı; bir örgüt üyesi tarafından örgütün meşru çıkarlarına karşı herhangi bir kasıtlı davranış olarak tanımlamaktadır (Sackett ve DeVore, 2001:146). Bu tür davranışlar sadece örgütsel amaç ve hedeflere zarar vermez aynı zamanda çalışanların günlük yaşamlarını ve iş yaşamlarını da olumsuz etkiler. Bu nedenle üretkenlik karşıtı davranışlar hangi boyutta olursa olsun yakından incelenmesi ve kabullenmesi gereken davranışlardır. Raver (2004)'e göre üretkenlik karşıtı davranışları bireyler arası ve örgütsel boyutta olmak üzere iki biçimde değerlendirilmektedir (Raver, 2004:19). Bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar, düşük performans, iş molalarının kötüye kullanılması, hırsızlık, şakalaşmak, eğlenmek, lekelemek, küfretmek, kaba ve ırksal davranma gibi davranışlar olarak görülmektedir. Örgüt çalışanlarının kendi aralarındaki ilişki ve iletişimlerine bağlı olarak ortaya çıkan bu davranışlar, çalışanların birbirlerine karşı geliştirdikleri kötü niyetli davranışlar bütününe temsil etmektedir (Miles vd. ,2002:52). Örgütsel boyutta üretkenlik karşıtı davranışlar ise, örgütün bütününe amaç ve hedeflerine yönelik olumsuz davranışlardır. Örgütlerde olumsuz davranışlar, işyeri sapkınlığı, asosyal davranış, saldırganlık, misilleme davranışları, mobbing, itaatsizlik gibi davranışlar olarak sayılabilir. Çalışanların örgütteki işleyişe, yönetimin tutumuna, örgütsel düzene karşı tepki olarak gösterdikleri üretkenlik karşıtı iş davranışları örgütü sarsıcı, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında engel teşkil edecek olumsuz organize davranışlardır. Yöneticiler, bu nedenle performans verimlilik gibi çeşitli çıktılardan yanı sıra, çalışanların olumsuz davranışlarıyla da başa çıkmaya çalışmaktadır.

Özdevecioğlu'na göre örgüt içi üretkenlik karşıtı davranışlar örgütsel barışı bozar. Bireylerin birbirlerine bağışmaları, fiziki olarak saldırmaları, telefonu yüzüne kapatmaları, odayı terk etmeleri veya sabotajları örgütte gerginliklere neden olur. Saldırıların içinde bulunmayanlar veya saldırgan olmayanlar da bu tür davranışlardan etkilenir. İletişim sistemi bozulur, çalışanlar arası düşmanca duygular gelişir ve belki de sonuçta şiddete dönüşür. Gruplaşmalar oluşabilir ve bireysel çatışmalar gruplar arası çatışmalara dönüşebilir. Organizasyon amaçlarından uzaklaşabilir, bireysel ve örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performans düşer (Özdevecioğlu, 2003:81). Bahsedilen bu nedenler ve olumsuz davranışlar iş yerlerinde yaygınca görülür ve birçok ülkede birçok örgüt bu davranışların sonucunda ciddi problemlerle karşı karşıya gelmektedir. Sonuçta verimliliğin düşüşüne, maliyetlerin artmasına, kaybolmuş veya zarar verilmiş mal ve ekipmana, işçi devir hızında artışa, ayrıca çalışanların memnuniyetsizlik ve iş stresi yaşamalarına sebep olabilmektedir.

### **4. Araştırmanın Metodolojisi**

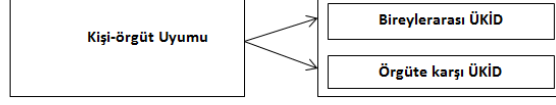
Bu bölümde uygulama yapılan kurumlardaki akademisyenlerin kişi örgüt uyumu ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ölçülmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın yer verilmektedir.

#### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Kişi ile örgütün birbirleri ile uyumsuzluğunun ve çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sadece örgütsel amaç hedeflere zarar vermeyeceği aynı zamanda çalışanların günlük yaşamlarını ve iş yaşamlarını da olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Olumsuz davranış, o davranışın altında yatan nedenin doğru tespit edilip ortadan kaldırılmasıyla büyük ölçüde önlenabilmektedir. Bu araştırma kişi-örgüt uyumu sağlanarak, eğer üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde varsayılan negatif etkisi bulunuyorsa, bu olumsuz davranışları azaltmak üzere geliştirilmiş bir modele dayanmaktadır. Buradan hareketle çalışmanın amacı, kişi-örgüt uyumu ve üretkenlik karşıtı iş davranışları konularını teorik şekilde açıklayarak, kişi-örgüt uyumunun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemektir. Kişilerin kendi değerleri, fikirleri, tutumları gibi ortak özelliklere sahip olduğunu düşündükleri veya algıladıkları örgütlerde daha özverili ve başarılı oldukları varsayılmaktadır. Uyumsuzluk söz konusu olduğunda ise, üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak adlandırılan bir takım olumsuz davranışlar ortaya çıkabilmektedir.

#### 4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi

##### Araştırmanın Modeli



Hipotez 1: Kişi-örgüt uyumunun akademisyenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 1 a: Kişi-örgüt uyumunun akademisyenlerin bireylerarası üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 1 b: Kişi-örgüt uyumunun akademisyenlerin örgüte karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif etkisi vardır.

#### 4.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmada, Kayseri’de bulunan üniversitelerde akademik personelden oluşan çalışanlar örneklem olarak seçilmiştir. Örneklem yöntemi olarak basit tesadüfi örneklem yöntemi seçilmiştir. Üniversitelerde çalışan akademisyenlere mail ortamında anket formu gönderilmiştir. Toplamda 300 katılımcıya ulaşmak hedeflenmiştir. Kurumlarda akademisyenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları ve kişi-örgüt uyum düzeyleri kendilerine yöneltilen 23 soruluk anket aracılığı ile ölçülmüştür. Ankette üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ölçmek üzere 19 soru ve kişi-örgüt uyumunu ölçmek üzere 4 soru bulunmaktadır. Ayrıca demografik bilgileri ölçmek için 4 soru bulunmaktadır. Anket yöneltilen akademisyenlerden toplamda 180 kişi anketi cevaplamıştır. Anket mail ortamında gönderilerek cevaplar yine mail ortamında toplanmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde ise istatistik programı kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler hakkında bilgi vermek gerekirse; Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ölçmek üzere Bennett ve Robinson’un (1995) geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Ölçek, örgüte karşı yapılan olumsuz davranışları ölçmek için 12 ve kişilerarası olumsuz davranışları ölçmek için 7 madde olmak üzere toplam 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte “İşyerinde birisiyle alay ettim”, “Çalışmak yerine mesaimin çoğunu hayal kurmakla ve eğlenmekle geçirdim” gibi ifadeler yer almaktadır. Kişi-örgüt uyumunu ölçmek üzere Piasentin’in (2007) geliştirmiş olduğu ölçekteki ilk 3 madde ile Netemeyer’in (1997) çalışmasında kullandığı ölçeğin ilk maddesi alınarak 4 soruluk bir ölçek oluşturulmuştur. Bu şekilde oluşturulan ölçekle kurumun çalışanların beklentisini karşılaması, çalışanların kurumu en iyi kurum olarak algılaması, kişinin diğer çalışanlarla ve kurum ile uyumu ölçülmüştür. Ölçekte “İhtiyaçlarımı mevcut kurumdan daha iyi karşılayacak kurum sayısı azdır”, “Bu kurumda çalışan diğer insanlarla iyi bir uyum içinde çalışıyorum” gibi ifadeler yer almaktadır. 5’li likert ölçeği kullanılarak yapılan ölçümde 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum şeklinde yer almıştır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğine ilişkin Cronbach’s Alpha katsayısı ,911 olarak hesaplanmıştır. Kişi-örgüt uyumu ölçeğinin katsayısı ise ,706 olarak bulunmuştur.

#### 4.4. Bulgular

Araştırmadan elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesine bu kısımda yer verilmiştir.

##### 4.4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan akademisyenlerin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu ve bulundukları kurumda kaç yıldır çalıştıklarına ait frekans dağılımları ve bunlara karşılık gelen yüzde değerleri aşağıdaki tabloda sırasıyla yer almaktadır. Ankete katılan akademisyenlerin cinsiyet dağılımına bakıldığında ağırlıklı olarak erkek çalışanların olduğu görülmektedir. Ankete katılan akademisyenlerin yaş dağılımına bakıldığında hemen hemen her yaş grubundan akademisyenin dengeli olarak yer aldığı görülmektedir. Genç akademisyenlerin de %12,2 lik bir oranla ankette yer aldığı görülmektedir. Ankete katılanların eğitim düzeylerine bakıldığında doktora mezunu olan katılımcıların çoğunlukta olduğu beklenen bir sonuçtur. Katılımcıların yalnızca %13,3’lük bir kısmının kurumda çalışma

süresinin 5 yıldan fazla olduğu görülmektedir. Bu durum anket uygulanan üniversitelerin yeni kurulmuş olmasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 1: Örneklemin Demografik Özellikleri**

| Değişkenin Adı |                 | Frekans (f) | Yüzde (%) |
|----------------|-----------------|-------------|-----------|
| Cinsiyet       | Kadın           | 71          | 39,4      |
|                | Erkek           | 109         | 60,6      |
| Yaş            | 20-25           | 22          | 12,2      |
|                | 26-30           | 65          | 36,1      |
|                | 31-35           | 47          | 26,1      |
|                | 36 yaş ve üzeri | 46          | 25,6      |
| Eğitim         | Yüksek Lisans   | 78          | 43,3      |
|                | Doktora         | 102         | 56,6      |
| Kıdem          | Bir yıldan az   | 47          | 26,1      |
|                | 1-2 yıl         | 49          | 27,2      |
|                | 3-4 yıl         | 60          | 33,3      |
|                | 5 yıl ve üzeri  | 24          | 13,3      |

#### 4.4.2. Kişi-örgüt Uyumu ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Ait Bulgular

Katılımcıların kişi-örgüt uyumu düzeyi ortalamasının üzerinde olup üretkenlik karşıtı iş davranışları düzeyi oldukça düşüktür. Bu sonuca göre ankete katılan akademisyenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemediği görülmüştür. Kurumlardaki kişi-örgüt uyumu ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi ve kişi-örgüt uyumu düzeyinin üretkenlik karşıtı iş üzerinde etkili olup olmadığını ölçmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda çıkan sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizin sonucu Tablo 2’de verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki kuvvetine baktığımızda kişi-örgüt uyumu ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif ilişki bulunmuştur. Yani kişi-örgüt uyumu arttıkça üretkenlik karşıtı iş davranışları azalmaktadır. Kişi-örgüt uyumu ile örgüte karşı üretkenlik karşıtı davranışların ilişkisi, bireyler arası üretkenlik karşıtı iş davranışlarından daha yüksek bulunmuştur. Bu durum kişi-örgüt uyumsuzluğunun daha çok bireylere değil örgüte karşı yapılan olumsuz davranışlara dönüştüğünü göstermektedir.

**Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma ile Ölçekler Arası Korelasyonlar**

|                                           | Ortalama | Std.Sapma | 1      | 2      | 3      | 4 |
|-------------------------------------------|----------|-----------|--------|--------|--------|---|
| Kişi-örgüt Uyumu                          | 3.43     | 0.84      | 1      |        |        |   |
| Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları (ÜKİD) | 1.49     | 0.52      | -.175* | 1      |        |   |
| Bireyler arası ÜKİD                       | 1.71     | 0.80      | -.135* | .843** | 1      |   |
| Örgüte karşı ÜKİD                         | 1.36     | 0.50      | -.163* | .866** | .460** | 1 |

\*p<0,05 \*\*p<0,01

**Tablo 3: Kişi-örgüt uyum düzeyinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisine ait regresyon tablosu**

|                                    | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Tahminin Standart Hatası | Beta  | T      | Anlamlılık |
|------------------------------------|------|----------------|----------------------------|--------------------------|-------|--------|------------|
| Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları | .175 | .031           | .025                       | .52                      | -.175 | -2.371 | 0.019*     |

| (ÜKİD)              |      |      |      |     |        |        |         |
|---------------------|------|------|------|-----|--------|--------|---------|
| Bireyler arası ÜKİD | .135 | .018 | .013 | .80 | - .135 | -1.821 | 0,070** |
| Örgüte karşı ÜKİD   | .163 | .027 | .021 | .50 | - .163 | -2.202 | 0,029*  |

\*p<0,05 \*\*p<0,10

Kurumdaki kişi-örgüt uyumu düzeyinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkili olup olmadığı belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinde elde edilen Beta katsayısı (-0,175) iki değişken arasında negatif ve anlamlı (0,019) bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca kişi-örgüt uyumunun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde, 0.05 anlamlılık düzeyinde elde edilen  $R^2$  değerinin 0.025 olduğu, yani kişi-örgüt uyumunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarını açıklama düzeyinin %2,5, bireylerarası ÜKİD'i açıklama düzeyinin %1,3 ( $R^2=.013$ ) ve örgüte karşı ÜKİD'i açıklama düzeyinin %2,1 ( $R^2=.021$ ) olduğu elde edilen bulgular arasındadır. Yapılan analizler sonucunda araştırma kapsamında oluşturulan Hipotez 1, 1a ve 1b kabul edilmiştir.

##### 5. Sonuç

Örgütler için değer yaratmada insan faktörünün öneminin tartışılmaz olması dikkatleri çalışanlar üzerine çekmiştir. Çalışanın değer oluşturmasının ön koşulu, sahip olduğu bilgi beceri ve yeteneklerini bir bütün olarak işine aktarırken, örgütten beklediği çeşitli tatminleri elde etmesine bağlıdır. Bununla birlikte çalışanların etkinlik ve verimliliği büyük ölçüde birlikte çalıştığı iş arkadaşları yöneticiler ve iş çevresi ile uyumuna bağlıdır. Örgütün etkinlik ve verimliliği ise örgütü gerek kısa gerek uzun dönemli amaçlarına ulaştıracak, örgüt amaçları doğrultusunda uyumlu çalışacak insan kaynağına bağlıdır. Kişi-örgüt uyumunun olmadığı noktada karşılaşılan sorunlardan birisi de üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır. Bu çalışmada da kişi-örgüt uyumunun üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisi tartışılmıştır. Araştırmada öncelikle kavramlar teorik olarak açıklanmış daha sonra kavramlar arası ilişkiler test edilmiştir. Kişi-örgüt uyumunun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin test edildiği bu çalışmadan elde edilen bulgular oluşturulan model ile uyumlu olup oluşturulan hipotezler kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda kurumlarda akademisyenlerin kişi-örgüt uyumu düzeyi ortalamanın üzerinde bulunmuştur. Bununla birlikte üretkenlik karşıtı iş davranışları yok denecek kadar az bulunmuştur.

Çalıştığı örgüt ile uyum düzeyi düşük çalışanların örgütte verimli çalışamayacağı, bu çalışanların örgüte hem maddi hem manevi zarar vereceği açıkça görülebilmektedir. Olumsuz iş davranışları kapsamında ele alınan konulardan birisi olan üretkenlik karşıtı iş davranışları ise çalışanların uygun şartlar olmadığında sergiledikleri davranışlar bütünüdür. Bu noktada örgüt yöneticilerine, insan kaynakları yöneticilerine sorumluluklar düşmektedir. Sonuç olarak bir takım kurallar ve düzenlemelerle çalışanlar için uygun ortamı oluşturmak, çalışanlar için sosyal ortam oluşturmak, çalışanları takım çalışmalarına teşvik etmek, etik iklim oluşturmak, çalışma koşullarını iyileştirmek gibi uygulamalarla hem kişi-örgüt uyumu sağlanabilir hem de üretkenlik karşıtı iş davranışları en aza indirgenebilir. Bu şekilde hem çalışan düzeyinde hem örgüt düzeyinde arzu edilen çıktılara, hedeflenen verimlilik ve etkinlik düzeyine ulaşılabilecektir.

Bu çalışmanın yalnızca Kayseri'deki üniversitelerde yapılmış olması araştırma kısıtlarından biridir. Araştırma yapılan kurum sayısı genişletilerek de daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca veri toplama yöntemlerinden biri olan anketin sınırlılıkları bu araştırma için de geçerlidir. Bu kısıtlar nedeniyle, sonuçlarla ilgili bir genelleme yapmak mümkün değildir. Gelecek çalışmalarda test edilen modelden farklı olarak kavramlar alt boyutlarla ele alınarak daha detaylı bir model incelenebilir. Farklı araştırmalarla bu araştırmanın hipotezini çürütecek farklı sonuçların bulunması araştırmacıları yeni aracı kavramları bulmaya teşvik edecektir. Farklı kurumlarda yapılacak olan çalışmalardan daha farklı sonuçların elde edilmesi mümkündür. Ayrıca araştırmanın daha büyük örneklemelerde tekrarlanması, daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını mümkün kılabilir.

##### Kaynakça

- Bayer, E. (2003), "Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü", Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- Carless, Sally A. (2005), "Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, pp.411-429.



- Karakuş, Mehmet. ve Çankaya, İbrahim.H. (2009), "Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi", Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 111-118.
- Kessler, Setacey R. (2007), "The Effects of Organizational Structure on Faculty Job Performance, Job Satisfaction, and Counterproductive Work Behavior", University of South Florida, Doktora Tezi.
- Kristof , Amy.L. (1996)," Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications, Personnel Psychology, 49-1, pp.1-49.
- Netemeyer, Richard G., James S. Boles, Daryl O. McKee, and Robert C. McMurrian (1997), "An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context", Journal of Marketing, 61, pp. 85-98.
- Özdevecioğlu, M. (2003), "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı.21, ss. 77-96.
- Penny Lisa M. and Spector Paul.E. (2005), "Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity", Journal of Organizational Behavior, 26, pp. 777-796.
- Piasentin K.A. and Chapman D.S. (2007), "Perceived similarity Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person-organization fit", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80, pp. 341-354.
- Raver, Jana L. (2004), " Behavioral Outcomes of Interpersonal Aggression at Work: A Mediated and Moderated Model", University of Maryland, Doktora Tezi.
- Robinson Sandra.L. and Bennett Rebecca. J. (1995), "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", Academy of Management Journal, Vol:38(2), pp.349-360.
- Sackett P.R. and DeVore C. (2001), Counterproductive behaviours at work, Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology ,1, pp. 145-164.
- Sezgin, F. (2006), "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna İlişkin Algıları", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 48, ss.557-583.
- Ulutaş, M. (2010), "Birey Örgüt Uyum Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması", Selçuk Üniversitesi, S.B.E. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- Vianen, Annalies E.M van, Pater, Irene E. De and Dijk, Flor van, Work Value Fit and Turnover Intention: Same-Source or Different-Source Fit, Journal of Managerial Psychology, Emerald Group Publishing Limited, Vol.22, No. 2, 2007, ss.188-202
- Yahyagil, M.Y. "Birey ve Organizasyon Uyum ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi", Marmara Üniversitesi, Öneri Dergisi, Sayı:24, İstanbul, 2005, ss.137-149.



### **31. OTURUM**

#### **“ÖRGÜTLERDE GÜÇ VE POLİTİKA”**

**Güç Kaynakları Açısından İbn-i Haldun (Mukaddime) ve Machiavelli (Hükümdar)**

**Karşılaştırması**

Prof. Dr. Nurullah Genç, Yrd. Doç. Dr. Murat Yalçıntaş, Yrd. Doç. Dr. N. Öykü İyigün

**Örgütsel Politika Algısının Ardılları Üzerine Görgül Bir Araştırma**

Ufuk Başar, Hale Alan, Dr. Mustafa Kemal Topcu, Öğr. Gör. Seval Aksoy

**Kusursuzluk da Bir Kusur mu? Yorgunluğu Tetikleyen Bir Faktör Olarak Süper**

**Kadın Sendromu**

Aysun Kanbur, Güneş Han Salihoğlu

## GÜÇ KAYNAKLARI AÇISINDAN İBN-İ HALDUN (MUKADDİME) VE MACHİAVELLİ (HÜKÜMDAR) KARŞILAŞTIRMASI

**Prof. Dr. Nurullah GENÇ**  
T.C. Merkez Bankası  
Meclis Üyesi  
genc.nurullah@gmail.com

**Yrd. Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ**  
İstanbul Ticaret Üniversitesi  
İngilizce İşletme Bölümü  
myalcintas@ticaret.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN**  
İstanbul Ticaret Üniversitesi  
Uluslararası Ticaret Bölümü  
oiyigun@ticaret.edu.tr

**Anahtar Kelimeler:** Güç, İbn-i Haldun, Machiavelli, Güç Kaynakları, Liderlik.

### 1. Giriş

İbn-i Haldun (1332-1406) ve Niccolo Machiavelli (1469–1527) iki ayrı asırda ve iki ayrı medeniyette yaşamış düşünürler olmalarına rağmen, yönetim otoritesinin kaynaklarına realist açıdan benzer bir biçimde yaklaşmışlardır. Realist yaklaşım insan ilişkilerini etkileyen ve sosyal hayatın belli biçimde kurulmasını ve yürütülmesini belirleyen faktörün, güç ilişkileri olduğu görüşünü savunur. Buna göre, toplumsal düzen, o toplumda yaşayan çeşitli insan gruplarındaki güç ilişkilerine uygun bir şekilde kurulur (Elmalı, 2003). İbn-i Haldun, bu güç ilişkilerini Mukaddime adlı eserinde Asabiyyet Teorisi ile açıklamaktadır. Benzer şekilde, Machiavelli, Hükümdar adlı eserinde yönetimi Hristiyanlığın esaslarına göre değil, iktidarı elde edip sürdürmeye yönelik yöntemleri kullanmaya dayandırmıştır (Machiavelli, 2013). Her iki düşünür de devletin ve yönetim otoritesinin sürdürülebilirliği için kuvvete dayalı bir yapı öngörmüştür.

Bu çalışmanın amacı, İbn-i Haldun'un ve Machiavelli'nin yönetimin otorite ve gücünü aldığı kaynakları nasıl tanımladığını açıklamak, aralarındaki benzerlik ve farkları karşılaştırmak ve İbn-i Haldun'daki asabiyyet ve Machiavelli'deki güç kavramlarının modern yönetim yazınındaki yerini değerlendirmektir. Ağırlıklı olarak batı kültüründen beslenen, yaklaşım ve çözümleri batı kültürü odaklı olan modern yönetim teorileri, farklı değer yargılarına sahip başka toplumlarda beklenen sonuçları vermeyebilir. Güç kaynakları konusunda farklı kültürlerdeki iki temel eserin karşılaştırılması, özellikle modern liderlik yaklaşımlarının batılı olmayan toplumlardaki uygulamalarına yeni bir bakış açısı getirebilir.

### 2. Kavramsal Çerçeve

Yönetim işinin en önemli özelliği karşılıklı bağılıktır ve yönetim uygulaması tamamen güç kullanımı ile ilgilidir. Otorite de, güç kullanımının bir çeşididir. Bir organizasyonda yönetici otorite ile donatılmış olabilir fakat önemli olan bunu kullanabilmesi, yani çevresini etkileyebilmesidir. Başkalarını etkileyebilme yeteneği ise güç olarak adlandırılır (Koçel, 2014).

Güç, bir etkinliği yapabilme, bir kararı uygulamaya koyma, kabul ettirebilme, ödüllendirebilme, birine bir şey yaptırma ve nasıl olacağı hakkında yol gösterme yeteneği olarak tanımlanabilir. Güç, otorite değildir; ancak bütün otorite yapılarının arkasında bir güç bulunmaktadır. Otorite, kurumsallaşmış güçtür ve göremediğimiz gücün görünen kısmını oluşturmaktadır (Genç, 2012). Eren ise otorite kavramını yönetsel yetke olarak adlandırmakta ve “emir-kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu teşkil eden fertler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir farklılaşma vücuda getiren kuvvet” olarak tanımlamaktadır (Eren, 2015). Lider otoritesini kullanırken doğal olarak örgüt üyeleri ile etkileşime girer. Örgütün sürekliliğinin sağlanmasında lider-üye arasındaki etkileşimin kalitesi hayati öneme sahiptir. Lider- üye etkileşimi; lider ve üye arasındaki güven derecesi, astın yetkinliği, ilişkideki mübadelenin hem lider hem de üye tarafından algılanan eşitlik derecesi, karşılıklı etki derecesi, kişiler arası çekim derecesi olarak nitelendirilmektedir (Kesken & Ayyıldız Ünnü, 2011).

Güç, mutlak ve sabit olmayan, durumlar ve kişiler değiştikçe değişen dinamik bir ilişkidir. Foucault gücü “belirli bir toplumda, kompleks bir stratejik duruma atfedilen isim” olarak tanımlamakta ve gücü sıfır toplamı bir olgu olarak görmemekte ve güçten kaçınmanın mümkün olmadığını savunmaktadır (Rabinow, 1984). Güce ilişkin tanımların iki ortak noktası bulunmaktadır. Birincisi, güç nesnel bir durumdan ziyade, söz konusu durumun nasıl algılandığı ve anlamlandırıldığı ile ilişkilidir. İkinci olarak, gücün sosyal bir olgu olduğu ve karşılıklı bağımlılık ilişkisinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı kabul edilmektedir. İlişkisel bir kavram olarak gücün temelinde bağımlılık ilişkisi yatmaktadır ve

gücün işleyişine ilişkin Sosyal Mübadele Kuramı bir çerçeve sunmaktadır (Çetin, 2013).Güç kaynakları, gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına cevap teşkil etmektedir. Gücü doğuran sosyal, ekonomik, siyasal, psikolojik ve durumsal etkinliklerin güç oluşumunda önemli roller üstlendiği kabul edilmektedir. Gücün kaynakları ile ilgili birçok sınıflandırma yapılmıştır (Bayrak, 2001). Güç biçimleri fiziksel güç, ekonomik güç, bilgi gücü, performans gücü, kişilik gücü, zorlayıcı ve yasal güç, ödüllendirme ve cezalandırma gücü, ilgi gücü, pozisyon gücü, uzmanlık gücü, karizma gücü olarak sıralanabilir (Genç, 2012).

Literatürde, güç kaynakları konusunda birçok görüş ve sınıflandırma bulunmaktadır (Mullins, 1995). Gücün kaynağı ile ilgili çalışmaların birçoğu bağıllığın (ya da bağımlılığın) önemine işaret etmektedir (Bayraktaroğlu, 2000). Örneğin Emerson A'nın B üzerindeki gücünü, B'nin A'ya bağıllığı şeklinde ifade ederek güç ve bağıllık kavramların hemen hemen eşanlamlı kavramlar olduğunu iddia etmiştir. Diğer bir ifade ile bağıllığın rolü düşünülmeden güç hakkında konuşulamayacağını belirtmiştir (Emerson, 1962). Kaynak bağıllığının ön plana çıkarıldığı bu yaklaşım, örgüt içi ve örgütler arası güç analizlerinde Salancik ve Pfeffer tarafından da kullanılmıştır. Bu bağlamda para, prestij, ödüller, meşruiyet ve uzmanlık ya da belirsizlikle baş edebilme yeteneği gibi kaynaklara sahip olmak ya da bunları kontrol edebilmek, güç açısından bir öncelik kazandırmaktadır (Salancik & Pfeffer, 1977).

Yönetici gücünü beş değişik yoldan elde edebilir (Kesken & Ayyıldız Ünnü, 2014):

- Az bulunan, kritik kaynaklara sahip olmak örgütsel bağlamda güç kazanımı sağlar.
- Örgütün karşılaştığı problemlere yönetici, deneyim ya da yeteneği dâhilinde çözüm bularak güç kazanır.
- Yedeklenemez beceri ve deneyimlere sahip olmak gücü artırır.
- Örgüt içinde tanımlanmış bir pozisyona sahip kişiler bu pozisyonları vasıtası ile dolaylı olarak gücü deneyimlerler.
- Bürokratik ve rasyonel görüşe göre örgütlerde gücün dağılımı kişinin hiyerarşi basamağındaki konumu ile belirlenmektedir. Ancak günümüz örgütsel yapılarındaki dönüşümler rasyonel ve bürokratik gücün algılanmasını değiştirmiştir.

### 3. İbn-i Haldun ve Machiavelli'nin Güç Kaynaklarına Yaklaşımı

#### 3.1 İbn-i Haldun

Ailesi aslen Yemen kökenli Hadramut kabilesinden olan İbn-i Haldun 27 Mayıs 1332'de (1 Ramazan 732 H) Tunus'ta doğmuştur. Tam ismi Ebu Zeyd Velıyuddin Abdurrahman b. Muhammed b. Muhammed b. Muhammed b. Hasen el-Hadrami el-Mağribi el-Tunisi dir (Uludağ, 2014) Genç yaşta, o yıllarda tüm dünyayı kasıp kavuran büyük veba salgınında tüm ailesini kaybetti. Öğrenimini Tunus'ta zamanın önemli âlimlerinden dersler alarak tamamlayan İbn-i Haldun devlet memuru olarak çalışmaya başladı. Daha sonra bir müddet Fas ve Endülüs şehir sultanlarının maiyetlerinde görev aldı. Bu görevlerinin süresince muhtelif siyasi entrikalara karıştığından birçok defa tutuklanıp hapse atıldı, sürüldü, kaçmak zorunda kaldı. 1375'de siyasi görevlerinden ayrılıp kendini ilme ve öğrenci yetiştirmeye adanarak el-İber adlı tarihi yazmaya başladı. El-İber'in birinci cildini oluşturan ünlü Mukaddime adlı eseri 1377'de tamamladı ve Tunus sultanına ithaf etti. 1382 yılında Kahire'ye yerleşti, orada ders vermeye devam etti ve kadılık görevlerinde bulundu. 17 Mart 1406'da (26 Ramazan 808 H) Kahire'de vefat etti (Uludağ, 2014). Fikirleri ile kendisinden sonra gelen birçok düşünürü etkilemiş olan İbn-i Haldun'u İslam dünyasındaki birçok bilim adamı sosyolojinin temellerini atan bilgin olarak kabul eder (Alatas, 2006).

İbn-i Haldun'un yaşadığı devir ve coğrafya, İslam dünyasının siyasi çalkantılarla boğuştuğu, toplumun zayıflayıp fakir düştüğü, idarecilerin keyfi tutum ve davranışlarıyla halkı ezdikleri bir ortamdı. İslam dininin tavsiye ettiği prensiplerle, günlük hayatta yaşananlar, yöneticilerin idare biçimi birbirleriyle uyuşmuyordu. Bu yüzden devrin düşünürleri, İslam toplumunun neden bu kadar zayıf düştüğü, nasıl güçlenebileceği, doğru yönetim tarzının nasıl olması gerektiği konusunda fikir üretmeye başlamıştı.

İbn-i Haldun'un en önemli eseri Kitabü'l İber'dir. Bir dünya tarihi niteliğindeki bu eser üç kitap, yedi ciltten oluşur. El-İber'in giriş kısmı ve birinci kitabı olan Mukaddime'de (Arapça giriş, önsöz) İbn-i Haldun tarih ilminin öneminden, tarih yazmanın usulünden ve tarih ilminin kapsamından bahsederek kendi tarih anlayışını ortaya koymuştur. Bir tarih ve siyaset felsefesi olan Mukaddime'nin amacı bilim adamlarına gerçek olayları asılsız öykülerden ayıracak bir metot sunmaktır ve eserin önemli bir kısmı

devletlerin kuruluş ve çöküş teorilerine ayrılmıştır. Mukaddime zamanla dünya düşünce tarihinin en özgün eserlerinden biri konumuna yükselmiş ve haklı bir şöhret bulmuştur.

İbn-i Haldun'un Mukaddime'de anlattığı düşünce sisteminin merkezini ilk defa kendisinin temellendirdiği ümran (medeniyet, bayındırlık) ilmi oluşturur. Bu ilim, âlemin ümranından ibaret olan insan toplumunu ve ona tabiatı gereği arız olan halleri, bu hallerin zorunlu sonuçlarından ibaret olan tarihi ve tarihin hakikatini konu edinmektedir. Ümran ilminin amacı, insanları taklitten kurtarıp daha önce olmuş bitmiş olanla daha sonra olacak olanın anlaşılması konusunda bir bakış açısı kazandırmaktır (Görgün, 2014). Ümran ilmi çerçevesinde İbn-i Haldun'un siyaset, mülk hatta amme hukuku görüşlerinin temelini asabiyet (gurup dayanışması) teorisi oluşturur (Erkoç, 2015). İbn-i Haldun'a göre sosyo-politik sistemleri anlamaya yönelik her çaba, dönemlerin değişmesiyle birlikte toplumların tabiatının da değiştiğini göz önüne almalıdır ve bu değişimin temel unsuru da asabiyeettir (Kayapınar, 2006). Asabiyeetin temeli hısım ve akrabalık bağıdır. Bu bağ sebebiyle insanlar akrabalık hakkını savunmak üzere harekete geçmektedir. İbn-i Haldun liderliğin oluşabilmesi için grup dayanışmasının şart olduğunu öne sürer ve asabiyet olmadan otorite oluşamaz der. Otorite asabiyet yoluyla oluştuktan sonra, liderlik meşru konuma geçer ve asabiyeetin rolü yavaşça azalır. Bu teorisiyle İbn-i Haldun liderin gücünün nasıl gurup dayanışması ve taraftar bağlılığından resmi otoriteye dönüştüğünü açıklamaktadır (Sidani, 2008). Daha güncel bir bakış açısı ile asabiyet teorisini yorumlamak istersek (Öztürk, 2008);

- Toplumda farklı asabiyeetler vardır. Güçlü olan kazanır ve diğerlerini kendine itaate zorlar.
- Asabiyeetin amacı bir genel iktidar olacak (devleti ele geçirecek kadar) güçlü olmaktır.
- Devleti güçlü kılan maddi olanaklar zemininde asabiyeetçi dayanışma olduğuna göre devletin çöküşü asabiyeetin çözülmesi ya da daha güçlü bir asabiyeetin ortaya çıkışı ile mümkün olabilir.

Bu çerçevede İbn-i Haldun yönetsel yetkenin (otoritenin) kazanılması, genişlemesi, yerleşmesi ve nihayetinde zayıflayarak kaybolması sürecini asabiyet teorisindeki döngü ile açıklar (Moaddel, 2002). Asabiyet (grup dayanışması) sahibi bireyler birbirlerine bağlıdır ve birbirleri için fedakârlığa, gerekirse dövüşüp ölmeye hazırdır. Bu bağlılık en fazla bedevi (göçebe) topluluklarda görülür ve bu toplulukların şehirli toplumları bozguna uğratabilmesinin ana sebebidir. Göçebe toplum zafer kazandıktan sonra lider bir düzen ve hükümet sistemi kurar. Bu süreçte yeni politik güç dengeleri oluşur, toplumda iş bölümü yapılır ve medeniyet gelişir. Zenginlik ve rahatlık beraberinde zayıflamayı getirir, toplumdaki asabiyet duygusu zayıflar. Liderin aşırılıkları daha ağır vergilere yol açar, memnuniyetsizlik artar ve sonuçta lider pozisyonunu kaybeder. Yeni gelen lider gücünü asabiyet duygusu daha güçlü başka bir guruptan almıştır ve böylece döngü yeniden başlar. İbn-i Haldun bu döngüyü kırıp sürekli bir devlet kurabilmek, toplumdaki asabiyeetin azalması sebebiyle lider ve takipçilerinin arasındaki zayıflayan bağı ikame edebilmek için, dini kuralları (şariat) uygulamak gerektiğini söyler. Dolayısıyla toplumun tüm fertlerini eşit kabul eden, keyfi yönetimi ortadan kaldıran, herkes tarafından bilinen ve kabul gören bir kanunlar topluluğu lider ile takipçilerinin ilişkisinin temelini oluşturmalıdır.

### 3.2 Machiavelli

Niccolo Machiavelli 1469 yılında, İtalya'nın güçlü şehir devletlerinden biri olan Floransa'ya ait bir köyde, kısmen seçkin ancak fakir bir ailede doğmuştur. Machiavelli, iktidar mücadelelerinin olduğu bir atmosferde büyümüş, 1494 yılında hükümet kadrosunda önce memur olarak çalışmaya başlamış, akabinde üst düzey bir göreve atanmış ve Floransa topraklarını koruyan askerleri gözetmekle görevlendirilmiştir. İktidar mücadeleleri esnasında Machiavelli, Medici karşıtı komplo girişiminde bulunduğu iddiası ile tutuklanmış ve işkence görmüştür. Daha sonra komplo girişiminde bulunmadığı anlaşıncaya serbest bırakılmış ve çeşitli türde eserlerini yazmak için inzivaya çekilmiştir. 1519 yılında Floransa Anayasa'sının hazırlanma aşamasında Machiavelli'ye danışılmış, 1525 yılında Machiavelli, Floransa yönetiminde yeniden makam sahibi olmuştur (Machiavelli, 2013).

Machiavelli, farklı politik oluşumların güç mücadelelerini ilk elden tecrübe etmiş, Hükümdar adlı eserini politik dünyayı anlamak isteyenlerle deneyimlerini paylaşmak üzere kaleme almıştır. Machiavelli, liderin gücünün bağımsızlığı ve insanlar üzerindeki hâkimiyeti ile orantılı olduğunu ifade etmiştir. Machiavelli'ye göre hükümdar, gerekirse acımasız olmalı, halkını bir arada ve sadık bir şekilde tutabildiği sürece acımasızlık suçlamalarını önemsememelidir (Çetin, 2013). Diğer bir ifade ile

Machiavelli, hükümdarlığın ne olduğu, kaç çeşit hükümdarlık olduğu ve hükümdarlığın nasıl kurulduğu, sürdürüldüğü ve kaybedildiği gibi konular üzerine odaklanmıştır (Machiavelli, 2013).

Machiavelli, bireyin mutluluğunu önemsemez; bütün amacı devletin bekası ve mutluluğudur ve insanlar da bunun için vardır. Machiavelli, bireysel yeteneklerin tek başına başarı getirmeyeceğini ve devletin ancak kolektif şekilde kazançlı çıkacağını ifade etmiştir (Machiavelli, 1996). Machiavelli'ye göre insan aslında doğuştan kötü değildir; sonraları birtakım sapmalar nedeniyle kötü yola girmiş olabilir. Machiavelli bu durumu toplumsal çürümenin hem nedeni, hem de habercisi olarak ele alır. Ona göre, insan hafif zararlardan mutlaka intikam almaya kalkar. Onun için insan ya söndürülmeli ya da okşanmalıdır. Diğer bir ifadeyle, insanlara öyle bir kötülük yapılmalıdır ki, yüreğinde korkudan intikam almaya yer kalsın (Deniz, 2000). Machiavelli'ye göre insanları güzel şeylerle bir şeye inandırmak kolaydır; önemli olan bunu onlarda bir inanç haline getirmektir, bunun da yolu şiddetten geçer. Machiavelli, ağaçları katletmeden masa yapılamayacağını, yumurtayı kırmadan omlet pişirilemeyeceğini ve insanları öldürmeden devlet kurulamayacağını ifade etmiştir.

#### 4. Sonuç

İbn-i Haldun, Mukaddime'nin "Devlet ve Genel Devlet Ancak Kabile ve Yakınlık Bağının Yardımıyla Oluşur" başlıklı bölümünde, liderin güç kaynağını yakınlık bağı (asabiyet) olarak tanımlar (İbn-i Haldun, 2014). Bu yaklaşım modern güç kaynağı yazınındaki bürokratik ve rasyonel görüşe yakındır. Machiavelli ise, Hükümdar'ın "Kaç Çeşit Hükümdarlık Olduğu ve Bunların Elde Edilme Yolları Üzerine" başlıklı bölümünde, liderin güç kaynağını başkalarının ya da kendinin ordusu veya liderin talih ve yetenekleri olarak tanımlar (Machiavelli, 2013). Orduyu veya talih ve yetenekleri kritik kaynak olarak gören bu yaklaşım, modern yazında geçen liderin güç elde etme yolları ile örtüşmektedir (Kesken & Ayyıldız Ünnü, 2014).

İbn-i Haldun'a göre liderin otoritesini sürdürmesi ancak takipçilerinin gönülleriyle birleşmesiyle ve kaynaştırmasıyla olabilir (İbn-i Haldun, 2014) ve devletin (geniş anlamda örgütün) büyüklüğü ve ömrünün uzunluğu birbirlerine yakınlık bağıyla bağlı olanların sayısı ile orantılıdır. (İbn-i Haldun, 2014). İbn-i Haldun Mukaddime'de takipçilerin gönüllerinin birleşmesi için ortak bir amaç gerektiğinden bahseder ve bu ortak amacı da, o günün inanış ve yaklaşımına uygun olarak, din olarak tanımlar (İbn-i Haldun, 2014). Diğer bir deyişle, otoritesini asabiyet ile elde eden lider, yakınlık bağlarının zaman içerisinde zayıflamasından dolayı, takipçilerini bir arda tutabilecek diğer bir güç kaynağını (ortak amaç) geliştirmek zorundadır. Dolayısı ile lider bir dönüşüm sağlamalı ve takipçilerinin paylaştığı ortak amaca (dinsel çağrı) bir anlam kazandırabilmelidir. Bu yönüyle İbn-i Haldun Dönüşümcü Liderlik özelliklerinden İdealleştirilmiş Etki/Karizma'yı (Genç, İyigün, & Yalçın, 2015) hatırlatan bir yaklaşım sergiler.

İbn-i Haldun "Kılıcın Ağzını Keskinleştirmek Devlet için Zararlı ve Devleti Batırıcıdır" başlıklı bölümde, otoritenin sürekliliği için bireyin mutluluğunun şart olduğunu söyler. Lider halkı ezmemelidir, halka mutluluk vermeli ve halka koruyucu bir tutum göstermelidir. Bunun içinse halkla birlik olmalı, halkın yaşam ve geçimiyle ilgilenmelidir (İbn-i Haldun, 2014). Bu yaklaşım da Dönüşümcü Liderlik Tarsının özelliklerinden Bireysel Düzeyde İlgî'yi (Sabuncuoğlu & Vergilîel Tüz, 2013) çağrıştırmaktadır. Machiavelli'ye göre ise otoritenin sürekliliği için hükümdar aksiyon adamı olmak ve bu aksiyonunu şiddet üzerine inşa etmek durumundadır (Machiavelli, 2013). Eğer bir hükümdar zulmetmek istiyorsa –ki etmek zorundadır– katliamları, işkenceleri ve kısıtlamaları bir seferde yapmalıdır. İyiliklerin ise azar azar yapılmasını ve böylece halkın hafızasına kazılmasını tavsiye eder. Böylelikle aslında az olan bu iyilikler, sürekliliğinden dolayı çok büyük görünecektir. Bu yaklaşım, modern yazındaki Etkileşimci Liderlik tarzını anımsatmaktadır.

İbn-i Haldun, otoritesinin devamlı olabilmesi için Mukaddime'de lidere şu şekilde tavsiyelerde bulunur (Chapra, 2008);

- Liderin gücü sadece şeriatı (kanunu) uygulaması ile gerçekleşir.
- Şeriat (kanun) sadece lider tarafından uygulanır.
- Lider gücünü sadece halktan alabilir.
- Halk sadece zenginlik ile varlığını sürdürebilir.
- Zenginlik sadece kalkınma ile sağlanabilir.
- Kalkınmanın tek yolu adaletli bir yönetimdir.
- Adalet Allah(cc)'ın insanları değerlendireceği kriterdir.

- Lider adaleti tesis etmekle sorumludur.

Machiavelli'nin otoritesinin devamlı olabilmesi için Hükümdar'da lidere şu şekilde tavsiyelerde bulunur (Bal, 2008):

- Yumuşak, adil olmak yerine merhametsiz olunuz.
- Cömert olacağınıza cimri olunuz.
- Sevmekten çok korkutunuz.
- Cana kıyınız, fakat mala dokunmayınız.
- Sözüünüzde durmanız pek önemli değil, ustalıklı aldatabilirsiniz.

Machiavelli, hükümdara hem tilki hem de aslan olmayı önerir. Tuzakları tanımak için tilki, kurtları korkutmak için aslan olmak gerektiğini ve sadece aslan olmakla yetinenlerin bir şey bilmiyor olduğunu ifade etmiştir (Machiavelli, 2013)

İbn-i Haldun lider-üye ilişkisinde, algılanan eşitlik derecesine vurgu yapmakta ve "ululuğu paylaşmayı tek egemen olmak, devletin doğal gerekliliklerindendir" diye ifade etmektedir (İbn-i Haldun, 2014). Machiavelli, hükümdarı mutlak ve sınırsız olarak tanımlamakta, hükümdarı sınırlandıracak hiçbir gücü kabul etmemektedir (Çetin, 2013).

İbn-i Haldun lider-üye ilişkisinin sürekliliğine ve kalitesine de vurgu yapar ve devlette çöküntünün oluşmasının sebebini devlet başkanının kendisine yakınlık bağı ile bağlı üyeleriyle ilişkisinin bozulması olarak gösterir (İbn-i Haldun, 2014). Lider otoritesini pekiştirmek için, kendisiyle çekebilecek en yakın takipçilerini ezer. Lider böylece otoritesini pekiştirir ama yakınlarının desteğini kaybeder. Bu yakınlarının yerine kendine "ihسان" ile (maddi menfaat) bağladığı kişileri koyar. Fakat bu yeni topluluk sadece menfaat ile bağlı olduğundan, diğerlerinde olan güçlü asabiyetten (dayanışmadan) yoksundur. Böylece devletin temelleri zayıflar ve liderin gücü azalmaya başlar. Machiavelli de aynı şekilde halkın nefretini kazanan ve yakınlarının desteğini kaybeden bir hükümdarın hâkimiyetini kaybedeceğini belirtmektedir (Machiavelli, 2013).

İbn-i Haldun ve Machiavelli, liderlerin doğuşunu, güç kaynaklarını ve lider-takipçi ilişkisini içinde yaşadıkları toplumların perspektifinden açıklamaya çalışmıştır. Bu çerçevede İbn-i Haldun'un yaklaşımları batılı olmayan, gurup dayanışmasının öne çıktığı kolektivist toplumlardaki, özellikle Orta Doğu ve Kuzey Afrika coğrafyalarındaki güç kaynaklarını ve buna bağlı olarak lider-takipçi ilişkilerini anlamamızı kolaylaştırabilir. Machiavelli'nin bakış açısı ise bireyci batı toplumları için daha geçerlidir. Bu çerçevede yönetim ve organizasyon politikalarının belirlenme aşamasında kültürel çevrenin özelliklerinin göz önüne alınması daha verimli sonuçlar verecektir.

#### Kaynakça

- Alatas, S. F. (2006, November). *Ibn Khaldun and Contemporary Sociology. International Sociology Vol. 21(6), s. 782-795.*
- Bal, H. (2008). Machiavelli ve Koçi Bey'de Siyaset, Adalet ve Erdem. *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, s. 75-100.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi -II-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23-42.
- Bayraktaroğlu, S. (2000). Klasik Örgütsel Güç Kuramlarından Clegg'in "Güç Devreleri" Yaklaşımına. *Bilgi*, s. 109-122.
- Chapra, U. (2008). Ibn Khaldun's Theory of Development: Does it Help Explaining the Low Performance of the Present-Day Muslim World? *The Journal of Socio-Economics* 37, s. 836-863.
- Çetin, Ş. (2013). Örgütlerde Güç ve Politika. S. G. Ünsal Sığı içinde, *Örgütsel Davranış* (s. 431-481). İstanbul: Beta Yayınları.
- Deniz, F. (2000). Machiavelli: "Şeytan" mı, "İnsan" mı? *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, s. 109-126.
- Elmalı, O. (2003). İbn Haldun ve Machiavelli'nin Realist Siyaset Kuramları. *Ekev Akademi Dergisi Yıl 7 Sayı 15*, s. 133-142.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, s. 31-41.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Erkoç, A. (2015). *Mukaddime, İbn-i Haldun*. Ankara: Yason.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N., İyigün, Ö. N., & Yalçıntaş, M. (2015). Mehmed The Conqueror as a Case Study on Transformational Leadership. *Eurasian Journal of Social Sciences*, 3 (1), s. 25-29.
- Görgün, T. (2014). İbn Haldun, Görüşleri. İ. A. Merkezi içinde, *İslam Ansiklopedisi* (s. 543-555). Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı.



- İbn-i Haldun. (2014). *Mukaddime I. Cilt*. Çev. Turan Dursun, İstanbul: Kaynak Yayınları.
- İbn-i Haldun. (2014). *Mukaddime II. Cilt*. Çev. Turan Dursun, İstanbul: Kaynak Yayınları.
- Kayapınar, A. (2006). İbn Haldun'un Asabiyet Kavramı: Siyaset Teorisinde Yeni Bir Açılım. *İslam Araştırmaları Dergisi*, Sayı 15, s. 83-114.
- Kesken, J., & Ayyıldız Ünnü, N. A. (2011). *Öteki Liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kesken, J., & Ayyıldız Ünnü, N. A. (2014). Örgütsel Değişimde Güç ve Politikayı Anlamak. B. Çapraz içinde, *Değişim Kitabı* (s. 69-95). Ankara: Nobel.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Machiavelli, N. (1996). *Hükümdar*. İstanbul: Düşünen Adam.
- Machiavelli, N. (2013). *Hükümdar 500. Yıl Özel Baskı*. İstanbul: Martı Yayıncılık.
- Moaddel, M. (2002). The Study of Islamic Culture and Politics: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, Vol.28, s. 359-386.
- Mullins, L. (1995). *Management and Organisational Behavior*. London: Pitman.
- Öztürk, A. (2008). Düzenin Meşruluğu Sorunu Bağlamında İbn-i Haldun Felsefesinin Değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 63-1, s. 175-206.
- Rabinow, P. (1984). *The Foucault Reader*. New York: Pantheon Books.
- Sabuncuoğlu, Z., & Vergiliel Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets Power-and How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power. *Organizational Dynamics*, s. 3-21.
- Sidani, Y. (2008). Ibn Khaldun of North Africa: an AD 1377 theory of leadership. *Journal of Management History* Vol.14 No.1, s. 73-86.
- Uludağ, S. (2014). İbn Haldun. İ. A. Merkezi içinde, *İslam Ansiklopedisi* (s. 538-543). Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı.

## ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISININ ARDILLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

**Ufuk Başar**

Başkent Üniversitesi, ufuk-basar@hotmail.com

**Hale Alan**

Başkent Üniversitesi, haletpe@gmail.com

**Dr. Mustafa Kemal Topçu**

Ankara Sanayi Odası, mustafa.topcu@aso.org.tr

**Öğr. Gör. Seval Aksoy**

Doğuş Üniversitesi, sevalaksoy@dogus.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışmada iş görenlerin örgütsel politika algısının işten ayrılma niyeti, ihmalkârlık, tükenmişlik, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini gibi tutum ve davranışlar üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma verisi kamu sektöründe hizmet veren 318 banka çalışanından anket yöntemi ile toplanmıştır. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Yapısal regresyon analizi sonuçlarına göre katılımcılar örgütsel politik davranışları esenliklerine tehdit olarak algılamaktadır. Öyle ki örgütsel politika algısının işten ayrılma niyeti, ihmalkârlık ve tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü bir etkiye, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme üzerinde ise negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel politika algısı, işten ayrılma niyeti, ihmalkârlık, tükenmişlik, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme

#### 1. Giriş

İş görenlerin çalışma tutum ve davranışlarına etki eden değişkenlerden birisi de iş yerinde sergilenen politik davranışlardır. İş yerindeki politik davranışlar kimi zaman bireysel ve örgütsel ölçekte fayda sağlarken kimi zaman da özellikle bu tür davranışları algılayanlar üzerinde ve örgütsel ölçekte olumsuz etkilere sebep olabilmektedir. Bu nedenle bu tür politik eylemlerin iş görenler tarafından olumlu mu yoksa esenliklerine bir tehdit olarak mı algılandığına ve örgütler açısından faydalı mı yoksa zararlı mı olduğuna yönelik görüş ayrılıkları bulunmaktadır (Mayes ve Allen, 1977; Ferris ve Kacmar, 1992; Allen vd., 1979; Parker vd., 1995). Söz konusu görüş ayrılığına belirli bir ölçüde açıklık getirilmesi amacıyla bu çalışmada iş görenlerin örgütsel politika algısının işten ayrılma niyeti, ihmalkârlık, tükenmişlik, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini gibi tutum ve davranışlar üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Böyle bir çalışmanın Türkiye bağlamında bilindiği kadarıyla ilk kez yapılıyor olmasının örgütsel politika algısı ile ilgili çalışmalara sağlanacak katkı bakımından önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu çerçevede değişkenleri bir bütün olarak ele alan yapısal bir model kurgulanmış ve yapısal regresyon analizi ile hipotezler test edilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın takip eden bölümünde kuramsal çerçeve tartışılmış ve hipotezler geliştirilmiştir. Üçüncü bölümde yöntemle değinilmiş, dördüncü bölümde bulgulara yer verilmiştir. Son bölümde ise sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

#### 2. Kuramsal Çerçeve

Örgütsel politik davranışlar, örgüt yönetimi tarafından teşvik edilen hedeflerin örgüt yönetimince kabul edilmeyen yöntemlerle elde edilmesi için ya da örgüt tarafından teşvik edilmeyen hedeflerin örgüt yönetimince kabul edilmeyen ya da kabul edilen yöntemlerle elde edilmesi için diğer çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki etkinin yönetilmesi olarak tarif edilmiştir (Mayes ve Allen, 1977: 675). Başkalarını karalamak, iftira atmak ya da suçlamak, bilgiyi kendi çıkarları doğrultusunda kullanmak ya da saklamak, diğerleri üzerindeki izlenimi yönetmek, imaj yaratmak, kendi fikirleri için destek sağlamak, çıkarları doğrultusunda başkalarını övmek, kendini acındırmak, ortak amaçlar doğrultusunda güç koalisyonları kurmak, güçlü kişilere yakın olmaya çalışmak ve onları çıkarları doğrultusunda etkilemek gibi davranışlar en sık kullanılan örgütsel politika araçlarıdır (Allen vd., 1979) Örgütsel politika algısı (ÖPA) ise iş görenlerin çalışma ortamlarını özünde ne ölçüde politik, yani

kişisel çıkarları teşvik edici ve bu nedenle adaletsiz olarak gördüğüdür (Vigoda ve Cohen, 2002). İş görenler işyerinde politik davranışlar algıladığında politik davranışlardan uzak durarak işten ayrılmaya niyet etmek, işten ayrılmak veya kendini işine vermek gibi davranışlar sergileyebildiği gibi, politik davranışların bir parçası olmayı da tercih edebilmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992).

İş görenlerin işten ayrılmaya niyet etmesinin sebeplerinin başlıcaları iş doyumsuzluğu, yaşlanma, stres, yetki kısıtlamaları, yetersiz ve zehirleyici liderlik, eşitsizlik, adaletsizlik ve psikolojik taciz olarak sıralanabilir (Griffeth vd., 2000). ÖPA'nın iş görenler arasında sebep olduğu eşitsiz rekabet koşulları zaman içerisinde bu tür davranışlarda bulunmayan dürüst, çalışkan ve yetenekli iş görenleri mağdur ederek işten ayrılmaya niyet etmelerine sebep olabilir. Nitekim günümüze dek yapılan çalışmalarda iş görenlerin ÖPA ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişkiler elde edilmiştir (Başar ve Filizöz, 2015; Sıgı ve Başar, 2015; Kacmar vd., 1999; Vigoda, 2000; Huang vd., 2003; Milleret al., 2008; Chang vd., 2009; Daskin ve Tezer, 2012). Ekonomik sıkıntılar ve yeni bir iş bulmanın zorluğu gibi nedenlerden dolayı işten ayrılmaya niyet eden ancak bunu gerçekleştiremeyen iş görenler ise tepkilerini genellikle işlerini ihmal ederek göstermektedir (Farrel ve Rusbult, 1992).

İhmalkârlık, iş görenlerin işlerine gereken özeni göstermemeleri, daha az çaba harcamaları, koşulların kötüleşmesine müdahale etmemeleri ve iş dışı konularla ilgilenmeleri gibi davranışlardır. İhmalkârlığa sebep olan faktörler işten ayrılma niyetini oluşturan faktörlerle benzerlik gösterir. (Turnley ve Feldman, 1999; Rubult vd., 1988). Bu bakımdan ÖPA örgütsel adalet süreçlerine zarar verdiğinden ve iş görenlerde tatminsizliğe sebep olduğundan iş görenlerin işlerini ihmal etmelerine de sebep olabilir. Nitekim Vigoda (2000; 2001), Atinga vd. (2014) ve Sıgı ve Başar (2015)'in bulguları ÖPA ve ihmalkârlık arasındaki pozitif ilişkiyi işaret etmektedir.

Tükenmişlik, iş görenlerin aşırı iş yükü, kısa iş müddetleri, çalışanlar arasındaki yoğun rekabet, yoğun iş stresi, psikolojik taciz ve yetersiz yönetim gibi faktörlerin hüküm sürdüğü bir sürecin sonunda yaşadıkları psikolojik ve fiziksel bitkinlik hali olarak tanımlanmaktadır (Malach-Pines, 2005). İş görenler tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalması şeklinde hissederler (Maslach ve Jackson, 1981). ÖPA iş görenleri tükenmişliğe iten süreci kuvvetlendiren faktörlerden biri olabilir. Nitekim Huang vd. (2003), Vigoda-Gadot ve Talmud (2010), Karatepe vd. (2012), Kar ve Suar (2014) ve Sıgı ve Başar (2015)'in bulguları ÖPA ve tükenmişlik arasında olumlu ilişki olduğunu göstermektedir.

Örgütsel özdeşleşme, bir iş görenin mensubu olduğu örgütün tanımlayıcı özelliklerini kendine mal ettiğinde gerçekleşen, böylece kendisini örgütüyle "bir" hissetmesini sağlayan ve iş görenin kendilik kavramı algılanan örgütsel kimlikle aynı özellikleri ihtiva ettiğinde oluşan bilişsel bir bağdır. Bu bağ iş görenin "ben kimim?" sorusuna da cevap verir (Reade, 2001: 1270; Mael ve Ashforth, 2001: 198). İş görenler işyerinde politik davranışlar algıladığında bu bağ zedelenebilir. Nitekim Başar ve Filizöz'ün (2015) bulguları örgütsel özdeşleşme ve ÖPA arasındaki negatif ilişkiyi işaret ederek bu görüşü desteklemektedir.

İş tatmini bir çalışanın işine karşı hissettiği beğeni ve hoşnutluğun seviyesidir (Catt ve Miller, 1991: 160). Örgütsel politik davranışların iş görenler arasında ödül ve kaynakların dağıtımında haksızlığa sebep olması nedeniyle ÖPA'nın iş tatminsizliğine yol açması beklenmektedir. Nitekim Ferris ve Kacmar (1992), Cropanzano vd. (1997), Harrell-Cook vd. (1999), Kacmar vd. (1999), Vigoda (2000), Valle ve Witt (2001), Miller vd. (2008) ve Chang vd.'nin (2009) bulguları ÖPA ile iş tatmini arasında olumsuz ilişki olduğunu göstermektedir. Buraya kadar yapılan değerlendirmelerin ışığında araştırmamızın hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

*Hipotez 1:* Örgütsel politika algısı iş görenlerin işten ayrılmaya niyet etmelerine, işlerini ihmal etmelerine ve tükenmelerine sebep olmaktadır.

*Hipotez 2:* Örgütsel politika algısı iş görenlerin örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir.

### 3. Yöntem

#### a. Örneklem

Araştırmamızın örneklemini uygun örnekleme yöntemine (Büyüköztürk vd., 2009) göre belirlenmiş olan, araştırmaya gönüllü olarak katılan ve kamu sektöründe çalışan 318 banka memurundan oluşmaktadır. Araştırma verisi anket yöntemine (Baş, 2008) uygun olarak Haziran 2015 döneminde toplanmıştır. Katılımcıların yaşları 21 ila 61 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 34.50'dir (SS=8.51), 117'si (%37) erkek, 201'i (%63) kadındır, 45'i (%14) lise, 206'sı (%65) üniversite,

62'si (%19) yüksek lisans ve 5'i (%2) doktora derecesine sahiptir, 133'ü (%42) evli, 185'i (%58) bekârdır, çalışma süresi 1 ila 36 yıl arasında değişmekte olup ortalama 8.54 yıldır (SS=7.42).

#### b. Kullanılan Ölçüm Araçları

Anketlerde 1 ile 5 arası puanlanan (1:kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) Likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların örgütsel politika algısı Hochwarter vd. (2003) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Akdoğan ve Demirtaş (2014) tarafından uyarlanan anket ile ölçülmüştür. Anket 6 maddeden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler ( $\Delta\chi^2/SD = 4.06$ , GFI = .96, IFI = .98, CFI = .98, RMSA = .08, RMR = .03) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Tek boyut altında varyansın %70,42'si açıklanmaktadır. Maddelerin faktör yükleri .81 ile .85 arasında değişmektedir. Ölçeğin güvenilirliği  $\alpha = .91$  olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların işten ayrılma niyeti Walsh vd. (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Ok (2007) tarafından uyarlanan anket ile ölçülmüştür. Anket 5 maddeden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler ( $\Delta\chi^2/SD = 6.47$ , GFI = .96, IFI = .97, CFI = .97, RMSA = .09, RMR = .05) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Tek boyut altında varyansın %68.49'si açıklanmaktadır. Maddelerin faktör yükleri .67 ile .88 arasında değişmektedir. Ölçeğin güvenilirliği  $\alpha = .88$  olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların ihmalkârlık düzeyleri Rusbult vd. (1988) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Yaşın (2013) tarafından uyarlanan anket ile ölçülmüştür. Anket 6 maddeden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler ( $\Delta\chi^2/SD = 3.02$ , GFI = .98, IFI = .98, CFI = .98, RMSA = .08, RMR = .04) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Maddelerin faktör yükleri .73 ile .88 arasında değişmektedir. Tek boyut altında varyansın %65.77'si açıklanmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği  $\alpha = .89$  olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların tükenmişlik düzeyleri Malach-Pines (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Tümkaya vd. (2009) tarafından uyarlanan anket ile ölçülmüştür. Anket 10 maddeden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler ( $\Delta\chi^2/SD = 3.42$ , GFI = .93, IFI = .96, CFI = .96, RMSA = .08, RMR = .05) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Maddelerin faktör yükleri .60 ile .85 arasında değişmektedir. Tek boyut altında varyansın %70.07'si açıklanmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği  $\alpha = .92$  olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Tüzün (2006) tarafından uyarlanan anket ile ölçülmüştür. Anket 6 maddeden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler ( $\Delta\chi^2/SD = 1.69$ , GFI = .98, IFI = .99, CFI = .99, RMSA = .04, RMR = .02) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Maddelerin faktör yükleri .58 ile .79 arasında değişmektedir. Tek boyut altında varyansın %70.95'i açıklanmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği  $\alpha = .91$  olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların örgütsel iş tatmini düzeyleri Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanan anket ile ölçülmüştür. Anket 5 maddeden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler ( $\Delta\chi^2/SD = 5.34$ , GFI = .97, IFI = .98, CFI = .98, RMSA = .09, RMR = .03) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Maddelerin faktör yükleri .71 ile .89 arasında değişmektedir. Tek boyut altında varyansın %68.57'si açıklanmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği  $\alpha = .88$  olarak hesaplanmıştır.

#### 4. Bulgular

Araştırma değişkenlerine ait ortalamalar ve korelasyon değerleri Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri

| Değişkenler | ORT  | SS   | ÖPA    | İAN    | TÜ    | İHM | ÖÖ    | İT |
|-------------|------|------|--------|--------|-------|-----|-------|----|
| ÖPA         | 3.61 | 1.01 | 1      |        |       |     |       |    |
| İAN         | 2.89 | 1.04 | .40**  | 1      |       |     |       |    |
| TÜ          | 2.47 | .95  | .25**  | .55**  | 1     |     |       |    |
| İHM         | 2.23 | .96  | .12*   | .30**  | .59** | 1   |       |    |
| ÖÖ          | 2.86 | 1.06 | -.17** | -.23** | .03   | .00 | 1     |    |
| İT          | 2.72 | 1    | -.17** | -.20** | -.05  | .01 | .49** | 1  |

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$  (ÖPA: Örgütsel Politika Algısı, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, TÜ: Tükenmişlik, İHM: İhmalkârlık, ÖÖ: Örgütsel Özdeşleşme, İT: İş Tatmini)



birlikte örgüt yöneticileri ve liderleri bu araştırmada elde edilen bulguları dikkate alarak pek çok problemi çözebilir. Örneğin yöneticiler politik davranışları hoş görmeyerek, haksız şekilde amaçlarına ulaşmaya çalışanları cezalandırarak, işine ve örgütüne sadık, çalışkan, dürüst ve azimli iş görenleri başarılarından dolayı adil bir şekilde ödüllendirerek hem iş görenlerin kendi arasında hem de iş görenler ve örgüt yönetimi arasında sağlıklı ilişkiler tesis edebilir. Böylelikle iş görenler nezdinde adil yönetim algısı oluşturularak daha başarılı olunabilir.

#### Kaynakça

- Akdoğan, A., Demirtaş, Ö. (2014), "Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracılık Rolü", *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 16(1), pp. 103-120.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A. ve Mayes, B. T. (1979), "Organizational Politics Tactics and Characteristics of Its Actors", *California Management Review*, 12 (1), pp. 77-83.
- Atinga R.A., Kwame A.D., Esinam K., Aaron A. ve Gladys D. (2014), "Effects of perceived workplace politics in hospitals on nurses' behavioural intentions in Ghana", *Journal of Nursing Management* 22, pp. 159-169.
- Basar, U. ve Filizoz, B. (2015), "Can ethical leaders heal the wounds? An empirical research", *Euroasian Journal of Business and Economics*, 8 (15), pp. 199-218.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (21-23 Mayıs 2009), *Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü*, 17'nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, Türkiye.
- Baş, T. (2008), *Anket, Seçkin Yayıncılık*, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi, Ankara.
- Catt, S. E. ve D. S. Miller. (1991), *Supervision Working With People*, Richard D. Irwin Inc., Boston.
- Chang C., Rosen C.C. ve Levy P.E. (2009), "The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: a meta analytic examination", *Academy of Management Journal*, 52 (4), pp. 779-801.
- Cropanzano R., Howes J.C., Grandey A.A. ve Toth P. (1997), "The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress", *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp. 159-180.
- Daskin M. ve Tezer M. (2012), "Organizational politics and turnover: an empirical research from hospitality industry", *Tourism*, 60 (3), pp. 273-291.
- Farrel D. ve Rusbult C.E. (1992), "Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: the influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. Employee", *Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), pp. 201-218.
- Ferris, G. R. ve Kacmar, K. M. (1992), "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, 18 (1), pp. 93-116.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., ve Gaertner, S. (2000), "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium", *Journal of Management* 26 (3), pp. 463-488.
- Hackman, R. ve Oldham, G. R. (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), pp. 159-170.
- Harrel-Cook, G., Ferris, G. R., Dulebohn, J. H. (1999), "Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics-work Outcomes Relationships", *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 1093-1105.
- Huang I., Chuang C.J. ve Lin H. (2003), "The role of burnout in the relationship between perceptions of organizational politics and turnover intentions", *Public Personnel Management*, 32 (4), pp. 519-531.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L. ve Johnson, D. (2003), "Perceived Organizational Support as a Mediator of The Relationship Between Politics Perceptions and Work Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp.438-456.
- Kacmar K.M., Bozeman D.P., Carlson D.S. ve Anthony W.P. (1999), "An examination of the perceptions of organizational politics model: replication and extension", *Human Relations*, 52 (3), pp. 383-416.
- Karatepe O.M., Babakus E. ve Yavas U. (2012), "Affectivity and organizational politics as antecedents of burnout among frontline hotel employees", *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp. 66-75.
- Kar S. ve Suar D. (2014), "Role of burnout in the relationship between job demands and job outcomes among Indian nurses", *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 39 (4), pp. 23-37.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (2001), "Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting The Benefits and Risks", *Journal for The Theory of Social Behavior*, 31( 2), pp. 197 – 222.
- Mael, Fred A. ve Ashforth, Blake E. (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification," *Journal of Organizational Behaviour*, 13 (2), pp. 103-123.
- Malach-Pines A. (2005), "The burnout measure, short version", *International Journal of Stress Management*, 12(1), pp. 78-88
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). "The measurement of experienced burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, 12, pp. 99-113.

- Mayes, B. T. ve Allen, R. W. (1977), "Toward a Definition of Organizational Politics", *Academy of Management Review*, 2 (4), pp. 672-678.
- Miller B.K., Rutherford M.A. ve Kolodinsky R.W. (2008), "Perceptions of organizational politics: a meta-analysis of outcomes", *Journal of Business Psychology*, 22, pp. 209-222.
- Ok, B. (2007), *Correlates of Organizational Commitment: A Special Emphasis on Organizational Communication*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L. ve Jackson, S. L. (1995), "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences", *Journal of Management*, 21 (5), pp. 891-912.
- Reade, C. (2001), "Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering psychological Attachment to The Local Subsidiary and The Global Organization", *Journal of Human Resource Management*, 12 (8), pp. 1269 – 1291.
- Rusbult C.E., Farrel D., Rogers G. ve Mainous III A.G. (1988), "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31 (3), pp. 599-627.
- Sigri U. ve Basar U. (14-16 May 2015) "Etik liderliğin iyileştirici etkisi üzerine görgül bir araştırma", *Bildiri, 23'üncü Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Muğla.
- Turnley W.H. ve Feldman D.C. (1999), "The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect", *Human Relations*, 52 (7), pp. 895-922.
- Tümekaya, S., Çam, S. ve Çavuşoğlu, İ. (2009), "Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonunun Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), pp. 387-398.
- Tüzün, İ.K. (2006), *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Walsh, J. P., Ashford, S. J. ve Hill, T. E. (1985), "Feedback Obstruction: The Influence of The Information Environment on Employee Turnover Intentions", *Human Relations*, 38 (1), pp. 23-46.
- Valle, M. ve Witt, L. A. (2001), "The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship", *The Journal of Social Psychology*, 141(3), pp. 379-388.
- Vigoda E. (2000), "Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector", *Journal of Vocational Behavior*, 57, pp. 326-347.
- Vigoda E. (2001), "Reactions to organizational politics: A cross-cultural examination in Israel and Britain", *Human Relations*, 54 (11), pp. 1483-1511.
- Vigoda, E. ve Cohen, A. (2002), "Influence tactics and perceptions of organizational politics a longitudinal study" *Journal of Business Research*, 55, pp. 311-324.
- Vigoda-Gadot E. ve Talmud I. (2010), "Organizational politics and job outcomes: the moderating effect of trust and social support", *Journal of Applied Psychology*, 40 (11), pp. 2829–2861.
- Yaşın, F. (2013), "İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği", *Nesne Psikoloji Dergisi*, 1 (2), pp. 1-20.

## KUSURSUZLUK DA BİR KUSUR MU? YORGUNLUĞU TETİKLEYEN BİR FAKTÖR OLARAK SÜPER KADIN SENDROMU

Aysun KANBUR  
Kastamonu Üniversitesi  
akanbur@kastamonu.edu.tr

Güneş Han SALİHOĞLU  
Avrasya Üniversitesi  
guneshansalihoglu@hotmail.com

### Özet

Bu araştırmanın amacı süper kadın sendromu ile yorgunluk arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve yazında gerek süper kadın kavramına gerekse yorgunluk kavramına dikkat çekilmesidir. Araştırma ülkemizdeki devlet üniversitelerinde çalışmakta olan kadın akademisyenler ile yürütülmüş olup, süper kadın sendromunun yorgunluğu tetikleyici bir faktör olabileceği öngörüsü ile yapılandırılmıştır. Elde edilen bulgular süper kadın sendromu ile yorgunluğu oluşturan alt boyutlar arasındaki pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiyi vurgular niteliktedir.

**Anahtar Kelimeler:** Süper Kadın, Süper Kadın Sendromu, Yorgunluk.

### 1. Giriş

Günümüz dünyasında sadece “kadın” olmak yeterli olmamakta ve “süper kadın” olmak gerekmektedir. Bu, her kadının istemeyeceği adil olmayan bir mesuliyet olsa da taşımaya hazır olanların daha önce hiç olmadığı kadar başarılı kabul edileceğine inanılmaktadır (Abdoolcarim, 1993). Süper kadın olmak her şeyi yapmak zorunda olmak ya da her şeyi yapmayı amaçlamaktır (Nicolson, 2002). Ancak, her rolün üstesinden gelmek için çabalayan mükemmeliyetçi tutumu süper kadının farkında bile olmadığı sorunlara zemin hazırlamış ve süper kadın sendromu konuşulmaya başlanmıştır. Kadınların çoğu aşırı rol yükü deneyimi altında iş, çocuk bakımı, ev sorumlulukları ve diğer faaliyetler arasında denge kurmaya çalışırken süper kadın sendromu ile ilişkili stres yaşamaktadır (Goodman ve Waters, 1985). Süper kadın olma çabası beklenilen aksine farklı sorunlar doğuruyor görünmektedir. Süper kadın olma peşinde koşarken bu sürecin getirdiği yükten fiziksel ve ruhsal olarak yıpranan kadının artık kendini ve sağlığını da ihmal ettiği düşünülmektedir. Süper kadın idealini zihninde yaşatarak yaşamını kusursuz olmak üzerine kuran kadının her şey için uğraşırken yorgunluk deneyiminin de artacağı aklı gelmektedir. Süper kadın sendromu ile yorgunluk ilişkisinin uyandırdığı merak üzerine yapılandırılan bu araştırma, süper kadın sendromunun yorgunluğu tetikleyici bir faktör olup olmadığının incelenmesini amaçlamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel davranış yazınına zenginlik kazandırılacağına ve elde edilecek bulgular ile daha sonra yürütülecek araştırmalara katkı sağlanacağına inanılmaktadır.

### 2. Kavramsal Çerçeve

*Onu gördüğünüz zaman kim olduğunu bilirsiniz. Çok iyi bir şirkette başarılı bir kariyeri vardır. İş arkadaşları onu çok çalışkan olarak görür. Her zaman güzel kıyafetler içerisinde en iyi hali ile görünür ve saçları hiçbir zaman dağınık değildir. Yaşları üç ile on arasında değişen dört çocuğu vardır ve okul gezilerinde çocuklara refakat etmek için gönüllüdür ya da el yapımı meşhur keklerini okuldaki etkinliklere götürür. Eşi ile çoğu zaman sosyal etkinliklere katılır, konukları için etkileyici ve kibar bir evsahibidir. Evi güzel ve sıktır. Her sabah çocukları, eşi ve kendi için kahvaltı hazırlar,... Bu kadın kimdir? İşte bu, süper kadındır ve sizin hayalinizin bir ürünüdür (Porter, 2006).*

Süper kadın tüm yaşamını kontrol altında tutan kadın olarak tanımlanmaktadır ve bilinmektedir ki onun yaşamı mükemmeldir, her şeyin üstesinden gelebilir, hiçbir şey onun için stresli değildir, tüm rollerde çok iyidir, farklı rolleri (evhanımlığı, annelik, vb.) yerine getirir ve güçlü kariyeri olan bir kadındır (Steed, 2013). Süper kadın imgesi 1950-1960'lı yıllarda oluşan kadın hareketi ile doğmuş, kadının evdeki anne rolünden çalışan kadın rolüne geçişi ve daha da güçlenmesi bu kavrama anlam kazandırmıştır. Süper kadın idealinin oluşumunda etkili olan temel faktörler ise erkeksilik, mükemmeliyetçilik ve beden imajı olarak nitelendirilebilir (Martino ve Lauriano, 2013). Diğer yandan özel ve genel yaşam kimliklerini uzlaştırma çabası da kendisi ideal bir tasarım olan süper kadın olgusunu ortaya çıkarmıştır (Suspitsina, 2000). Süper kadın söylemi en iyi eşi bulma, çocuk sahibi olma ve kariyerinde başarıya ulaşmayı isteyen genç yaşta kadınlarla daha çok uymakta ve bu



kadınların hikayelerinde boş zamana yer bulunmamaktadır (Whitty, 2001). Süper kadın olmak herkes için her şey olmaktır ve herkes için her şey olmaya çabalayan kadınlar zamanla kendilerini kendi dünyalarında taşıyabileceklerinden fazla yük yüklenmiş halde bulmaya başlamıştır ki bu noktada süper kadın sendromu yazında dikkat çeken bir kavram olarak karşımıza çıkar (Huddleston-Mattai, 1995). Kadınların çok sayıda rol ve sorumluluğu dengeleme çabası süper kadın sendromu ile tartışılmaktadır (Rana vd., 1998).

Süper kadın sendromu, süper kadın olmanın gereği olarak yerine getirilmesi gerekli çok sayıda roller arasında oluşan ve bu rolleri mükemmel bir performans sergileyerek başarmak ile ilişkili baskıya dayanan stres durumudur (Sumra ve Schillaci, 2015). Günümüzde kadınlar çok sayıda rol ile karşı karşıya kalmakta ve bunları dengelemek için daha fazla fedakarlık yapmaktadır. Kadınlar yaşamdaki basamaklıp rollere bağlı olma ihtiyacı hissetmelerine rağmen seçtikleri roller sağlıkları açısından da önemli bir konu haline gelmiştir (Martino ve Lauriano, 2013). Migren, saç dökülmesi, panik atak, kilo alma, uykusuzluk ve depresyon gibi arzu edilmeyen belirtilerin süper kadın rolü ile ilişkili olduğu üzerinde durulmaktadır (Woods-Giscombe, 2010). Tıp doktorları, psikoterapistler ve diğer sağlık uzmanlarının ofisleri süper kadın sendromundan acı çeken kadınlar ile dolmaya başlamıştır (Anthony, 2002). O halde her anlamda ideal olmak için yoğun çaba sarf eden kadınların artık yorgunluğu da yaşamaya başladığı düşünülebilir.

Yorgunluk, günlük bakım açısından bireylerin sık olarak belirttiği ve yaygın bir tıbbi yakınmadır (Kocalevent vd., 2011; Speer ve Mushkbar, 2015). Yorgunluk, bireyi fiziksel, sosyal ve psikolojik yönlerden etkileyebilmekte ve dolayısı ile yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. (Yurtsever, 2000). Çoğu kişi tarafından deneyim edilmiş bir olgudur (Christensen ve Piper-Terry, 2004). Yorgunluk, fiziksel ve mental enerji eksikliği ya da halsizlik hissi olarak tanımlanabilir (Akbal vd., 2013). Artan dinlenme ihtiyacı, hareketsizlik hali, bilinç uyuşukluğu ile kişide çevre ve uyarılara karşı his ve ilginin kaybolması ve konsantrasyon zorluğu da yorgunluğa işaret etmektedir (Giallo vd., 2013). Herhangi bir fiziksel veya psikiyatrik hastalığın bir belirtisi olabildiği gibi, bir hastalığı olmayan kişilerde de geçici de olsa sık görülebilen bir belirtidir (Sayın ve Candansavar, 2007). Yorgunluk hem sağlıklı hem de hasta bireyleri ilgilendiren önemli bir semptomdur. Sağlıklı bireylerde görülen yorgunluk, harcanan enerji ile doğru orantılı olarak genellikle kısa süreli olan akut yorgunluk iken kronik hastalıklarla birlikte ortaya çıkan, uyku ve dinlenmekle azalmayan, uzun süreli yorgunluk ise normal olmayıp kronik yorgunluk olarak ifade edilebilir (Yurtsever, 2000). Yorgunluk, nedeni karmaşık faktörlere dayanan, çok boyutlu ve hem zihni hem de bedeni etkileyen öznel bir olgudur (Barker ve Nussbaum, 2011). Yorgunluk; stres, uyku rahatsızlıkları, içsel ve dışsal çevresel koşullar, biyokimyasal değişimler, kilo değişimleri gibi çeşitli faktörlere atfedilmiştir (Payne vd., 2006). Yazında, yorgunluğun; tükenmişlik, yıpranma, istirahat izinleri, iş görme yetersizliği, fiziksel ve zihinsel sağlık şikayetleri, performans düşüklüğü ile ilişkili olduğu üzerinde durulmaktadır (Paterson vd., 2014).

### 3. Yöntem

Süper kadın sendromunun yorgunluğa atfedilen nedenlerden biri olup olmayacağı merak uyandıran ve yazında açıklanmasına ihtiyaç duyulan bir soru olarak akla gelmektedir. Bu bağlamda araştırmamızın temel sorunsalı süper kadın sendromu ile yorgunluk arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ve süper kadın sendromunun yorgunluğu arttırarak tetikleyen bir faktör olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Kavramsal çerçeveden hareketle aşağıdaki hipotez ve alt hipotezler geliştirilmiştir.

**Hipotez:** *Süper kadın sendromu yorgunluğu pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

**Ha:** Süper kadın sendromu yorgunluğun davranış alt boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hb:** Süper kadın sendromu yorgunluğun duygulanım alt boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hc:** Süper kadın sendromu yorgunluğun duyuşsal alt boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hd:** Süper kadın sendromu yorgunluğun bilişsel alt boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Araştırmamızın evrenini ülkemizdeki devlet üniversitelerinde çalışmakta olan kadın akademisyenler oluşturmaktadır. Yükseköğretim Kurulu'nun 2014-2015 Öğretim Yılı İstatistikleri'ne göre ülkemizdeki devlet üniversitelerinde 5323 Prof., 4199 Doç., 10306 Yrd.Doç.Dr., 6516 Öğr.Gör., 4255 Okutman, 1760 Uzman, 20711 Arş.Gör., 13 Çevirici ve 10 E.Ö.Pl. olmak üzere toplam 53093 kadın öğretim elemanı görev yapmaktadır (Öğretim Elemanları Sayıları, 2015). Araştırma sürecinde veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmış ve evrende yer alan kadın akademisyenlere e-mail ile araştırma anketi gönderilerek araştırmaya katılmaları beklenmiştir. Veri toplama sürecinde 417 kadın akademisyen gönüllü olarak araştırmaya katılmıştır. Yazında, örneklem büyüklüğünün,

araştırmada faktör analizi ile değerlendirilecek madde sayısının en az beş katı hatta on katı büyüklükte olmasının önemi vurgulanmaktadır (Tavşancıl, 2002). Bu kapsamda araştırmanın örnekleminin istatistiksel açıdan yeterli düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Süper kadın sendromunun ölçülmesinde Murnen, Smolak ve Levine (1994) tarafından geliştirilmiş 27 maddelik bir kendi bildirim ölçeği olan Süper Kadın Ölçeği (The Superwoman Scale-SWS) kullanılmıştır (Örnek madde: *"Yaptığım her şeyde çok iyi olduğumun söylenmesi benim için harika bir iltifattır."*, *"Çoğu kişi için zor olsa da güçlü bir aile yaşamı ve oldukça başarılı bir kariyere sahip olabileceğimi düşünüyorum."*, *"Kendime her şeye sahip olan (başarılı evlilik, kariyer ve harika çocuklar) diğer insanları model olarak alırım."*). Ölçeğin derecelendirilmesi altılı likert tipi bir ölçekleme ile (1=kesinlikle katılmıyorum, 6=kesinlikle katılıyorum) yapılmaktadır. Araştırmada ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması yapılarak geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Çok sayıda rolün başarılmasında erkeksilik, mükemmeliyetçilik ve beden imajına bağlı olarak süper kadın yapısını karakterize eden ölçekte katılımcıların her bir ifadenin kendisine ne kadar uyduğunu belirtmesiyle elde edilen puanların toplamında yüksek puanlar daha çok süper kadınlığı açıklamaktadır. Ölçeğin süper kadın yapısını belirlemek üzere yazında yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Lochner, 1999; Mensinger vd., 2007; Martino ve Lauriano, 2013).

Yorgunluğun ölçülmesinde Piper vd. (1998) tarafından geliştirilmiş olan Piper Yorgunluk Ölçeği (Piper Fatigue Scale) kullanılmıştır. Yazında yorgunluğun değerlendirilmesinde birey tarafından derecelendirilen skalaların kullanılmasının daha uygun olduğu üzerinde durulmaktadır (Akbal vd., 2013). Yorgunluğun subjektif değerlendirilmesinde oldukça yaygın kullanılan ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Can (2001) tarafından yapılmıştır (Örnek madde: *"Şu an hissettiğiniz yorgunluk yapmayı sevdiğiniz faaliyetlere katılmanızı ne derecede engelliyor?", "Şu an hissettiğiniz yorgunluk sizde ne derecede sıkıntıya sebep oluyor?", "Şu an yaşadığınız yorgunluğun derecesini nasıl tanımlarsınız?"*). Ölçek toplam 22 madde ve dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; yorgunluğun günlük yaşam aktivitelerine etkisini ve şiddetini değerlendiren *davranış* alt boyutu (6 madde); yorgunluğa atfedilen duygusal anlamı kapsayan *duygulanım* alt boyutu (5 madde); yorgunluğun mental, fiziksel ve emosyonel semptomlarını yansıtan *duyusal* alt boyutu (5 madde) ve yorgunluğun bilişsel fonksiyonları ve ruhsal durumu etkileme düzeyini yansıtan *bilişsel* alt boyutudur (6 madde). Ölçekte ek olarak, yorgunluk puanının hesaplanmasında kullanılmayan, ama yorgunluğa ilişkin verilerin değerlendirilmesinde önemli olduklarından dolayı ölçekte kalması önerilen beş madde daha yer almaktadır. Bunlardan biri yorgunluğun devam etme süresini değerlendirirken, diğer maddeler katılımcıların yorgunluğa ilişkin düşüncelerini ifade etmesine izin vermektedir. Ölçekte her bir madde için derecelendirilen puan 0 ile 10 arasında değişmektedir ve ölçekten alınan toplam puan arttıkça kişilerin deneyim edindiği yorgunluk artar. Alanyazın incelemesinde ölçeğin genellikle kanser hastalarında veya farklı hastalık türlerinde yorgunluğu ölçmeye yönelik olarak kullanıldığı (Can, 2001; Payne vd., 2006; Appling vd., 2012; Saygılı, 2012; Yaranoglu, 2012; Cantarero-Villanueva vd., 2014) görülmektedir. Ancak hasta bakımını üstlenen bireyler, üniversite öğrencileri veya demir madeni işletmesindeki işgörenler gibi farklı yetişkin gruplarında (Halvani vd., 2009; Görgülü ve Akdemir, 2010; Saygılı vd., 2011; Uyar vd., 2014) bireylerin yorgunluğunu belirlemek üzere yararlanılan bir ölçek olarak kabul gördüğü ifade edilebilir.

Araştırma verilerinin analizinde istatistik paket programı aracılığı ile katılımcılardan gelen yanıtlar bilgisayar ortamına aktarılmış ve veriler değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde öncelikle araştırmada yararlanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği üzerinde durulmuştur. Daha sonra korelasyon analizi ve regresyon analizinden yararlanılarak süper kadın sendromunun yorgunluğu tetikleyen bir faktör olup olmadığı incelenmiştir.

#### 4. Bulgular

Araştırmada yararlanılan ölçeklerin geçerliliğinin incelenmesinde faktör analizinden yararlanılmıştır. Bulgular, Süper Kadın Ölçeği'nin daha önce yürütülmüş araştırmalardaki tek boyutlu yapısını doğrulamıştır. Yorgunluk Ölçeği de yazında daha önce yürütülmüş araştırmalar ile benzerlik göstererek dört boyutlu bir yapı sergilemiştir. Güvenilirliğin belirlenmesi açısından ise Cronbach Alfa Katsayısı'nın, Süper Kadın Ölçeği için %71,3 ve Yorgunluk Ölçeği için %96,7 olduğu ortaya çıkmıştır. Yorgunluk Ölçeği alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa katsayıları ise davranış boyutunda %93, duygulanım boyutunda %93,1, duyusal boyutunda %88,5 ve bilişsel boyutunda %85,3 olarak tespit

edilmiştir. Dolayısıyla, araştırmada kullanılan ölçekler daha önce yürütülen araştırmaları destekleyici nitelikte geçerli ve güvenilir kabul edilebilir.

Tablo 1: Korelasyon Analizi Bulguları

| Değişkenler            | 1      | 2     | 3     | 4     | 5     | 6 |
|------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|---|
| 1 Süper kadın sendromu | 1      |       |       |       |       |   |
| 2 Yorgunluk            | ,174*  | 1     |       |       |       |   |
| 3 Davranış Boyutu      | ,165*  | ,894* | 1     |       |       |   |
| 4 Duygulanım Boyutu    | ,199*  | ,921* | ,847* | 1     |       |   |
| 5 Duyusal Boyutu       | ,138*  | ,900* | ,709* | ,779* | 1     |   |
| 6 Bilişsel Boyutu      | ,119** | ,825* | ,563* | ,645* | ,735* | 1 |

\*p<0.01; \*\*p<0.05

Tablo 2: Regresyon Analizi Bulguları

| Bağımlı Değişken: Yorgunluk         |             |                |                   |                   |      |            |      |       |        |
|-------------------------------------|-------------|----------------|-------------------|-------------------|------|------------|------|-------|--------|
| Bağımsız değişken                   | Model Özeti |                |                   | Anova             |      | Katsayılar |      |       |        |
|                                     | R           | R <sup>2</sup> | Dz.R <sup>2</sup> | F                 | B    | Std.Hata   | β    | t     | p      |
| Süper kadın sendromu                | ,174        | ,030           | ,028              | 12,915<br>p=,000* | ,640 | ,178       | ,174 | 3,594 | ,000*  |
| Bağımlı Değişken: Davranış Boyutu   |             |                |                   |                   |      |            |      |       |        |
| Bağımsız değişken                   | Model Özeti |                |                   | Anova             |      | Katsayılar |      |       |        |
|                                     | R           | R <sup>2</sup> | Dz.R <sup>2</sup> | F                 | B    | Std.Hata   | β    | t     | p      |
| Süper kadın sendromu                | ,165        | ,027           | ,025              | 11,611<br>p=,001* | ,749 | ,220       | ,165 | 3,407 | ,001*  |
| Bağımlı Değişken: Duygulanım Boyutu |             |                |                   |                   |      |            |      |       |        |
| Bağımsız değişken                   | Model Özeti |                |                   | Anova             |      | Katsayılar |      |       |        |
|                                     | R           | R <sup>2</sup> | Dz.R <sup>2</sup> | F                 | B    | Std.Hata   | β    | t     | p      |
| Süper kadın sendromu                | ,199        | ,040           | ,037              | 17,101<br>p=,000* | ,876 | ,212       | ,199 | 4,135 | ,000*  |
| Bağımlı Değişken: Duyusal Boyutu    |             |                |                   |                   |      |            |      |       |        |
| Bağımsız değişken                   | Model Özeti |                |                   | Anova             |      | Katsayılar |      |       |        |
|                                     | R           | R <sup>2</sup> | Dz.R <sup>2</sup> | F                 | B    | Std.Hata   | β    | t     | p      |
| Süper kadın sendromu                | ,138        | ,019           | ,017              | 8,048<br>p=,005*  | ,558 | ,197       | ,138 | 2,837 | ,005*  |
| Bağımlı Değişken: Bilişsel Boyutu   |             |                |                   |                   |      |            |      |       |        |
| Bağımsız değişken                   | Model Özeti |                |                   | Anova             |      | Katsayılar |      |       |        |
|                                     | R           | R <sup>2</sup> | Dz.R <sup>2</sup> | F                 | B    | Std.Hata   | β    | t     | p      |
| Süper kadın sendromu                | ,119        | ,014           | ,012              | 5,967<br>p=,015** | ,446 | ,183       | ,119 | 2,443 | ,015** |

\*p<0.01; \*\*p<0.05

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda katılımcıların süper kadın olma eğiliminde bir profil sergilediği ifade edilebilir. Diğer yandan katılımcıların deneyimlediği yorgunluğun da yüksek düzeylerde olduğu belirtilebilir. Araştırmanın temel bulgusu, süper kadın sendromu arttıkça deneyimlenen yorgunluğun artma eğiliminde olduğudur. Süper kadın sendromunun hem genel olarak yorgunluğu hem de yorgunluğu oluşturan tüm alt boyutları pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, temel araştırma hipotezi ve alt hipotezleri kabul edilmektedir. Yorgunluğun alt boyutları açısından süper kadın sendromunun duygulanım boyutunda yorgunluğu diğer boyutlara görece daha fazla, bilişsel boyutta yorgunluğu diğer boyutlara görece daha az arttırdığı ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular ışığında süper kadın sendromu yorgunluğa atfedilen tetikleyici bir faktör olarak ele alınabilir.

## 5. Sonuç

Araştırma, süper kadın idealinin içinde barındırdığı kaygıların farklı araştırma soruları ile ele alınması ihtiyacı düşünülerek hazırlanmıştır. Çevremizdeki bireylerin her geçen gün daha fazla

yorgunluk ifadesi dile getiriyor olmaları da dikkat çekici bulunarak süper kadın olmanın yorgunluğa yol açıp açmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Öyle ki, süper kadının etrafındaki her şeyi yönlendirici tavır sergilemesi ve kusursuzluk arayışı ile hissettiği baskı ve üzerine aldığı farklı rollerin yükü onu belki de farkında bile olmadan süper kadın sendromuna yakalanmaya sürüklerken yorgun olabileceği fikrini de pekiştirmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular ile bu öngörüğü destekleyici nitelikte süper kadın sendromunun yorgunluğu tetikleyici bir faktör olduğu belirtilebilir. Diğer yandan kadın söyleminde hep kendine yer bulmuş bir konuya işaret eden süper kadın sendromunun zemin hazırlayabileceği problemler farklı araştırma soruları ile örgütsel davranış boyutları açısından sorgulanabilir. Böylece yazının daha da zenginlik kazanacağına inanılmaktadır.

Sonuç olarak, zihinlerde konumlandırılan süper kadın idealine ulaşma çabası içinde zamanla gelinecek “süper kadın sendromu” olarak kavramsallaştırılan yeni bir kadın sorunsalına daha değer kazandırıyor görünmektedir.

### Kaynakça

- Abdoolcarim, Z. (1993). How Women are Winning at Work. *Asian Business*, 29(11), 24-30.
- Akbal, A., Tutkun E., Gökmen F., Reşorlu H. ve Yılmaz H. (2013). Kronik Arsenik Maruziyeti Olan Hastalarda Yaşam Kalitesi ve Yorgunluk Düzeyleri. *International Journal of Clinical Research*, 1(2), 54-57.
- Anthony, D. L. (2002). *From the Father's House: A Phenomenological Study of the Dissonance Between Women's Styles and Values and Corporate Styles and Values*. Unpublished Dissertation of Doctorate, Pacifica Graduate Institute.
- Appling, S. E., Scarvalone, S., MacDonald, R., McBeth, M. ve Helzlsouer, K. J. (2012). Fatigue in Breast Cancer Survivors: The Impact of a Mind-Body Medicine Intervention. *Oncology Nursing Forum*, 39(3), 278-286.
- Barker, L. M. ve Nussbaum, M. A. (2011). Fatigue, Performance and the Work Environment: A Survey of Registered Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 67(6), 1370-1382.
- Can, G. (2001). *Meme Kanseri Hastalarda Yorgunluğun ve Bakım Gereksinimlerinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Cantarero-Villanueva, I., Fernández-Lao, C., Diaz-Rodriguez, L., Cuesta-Vargas, A. I., Fernández-de-las-Penas, C., Piper, B. F. ve Arroyo-Morales, M. (2014). The Piper Fatigue Scale-Revised: Translation and Psychometric Evaluation in Spanish-speaking Breast Cancer Survivors. *Quality of Life Research*, 23, 271-276.
- Christensen, L. ve Piper-Terry, M. (2004). Comparison of Psychometric Measures of Fatigue. *Social Behavior and Personality*, 32(3), 227-234.
- Giallo, R., Rose, N., Cooklin, A. ve McCormack, D. (2013). In Survival Mode: Mothers and Fathers' Experiences of Fatigue in the Early Parenting Period. *Journal of Reproductive and Infant Psychology*, 31(1), 31-45.
- Goodman, J. ve Waters, E. B. (1985). Conflict or Support: Work and Family in Middle and Old Age. *Journal of Career Development*, September, 92-98.
- Görgülü, Ü. ve Akdemir, N. (2010). İleri Evre Kanseri Hastalarına Bakım Verenlerin Yorgunluk ve Uyku Kalitesinin Değerlendirilmesi. *Genel Tıp Dergisi*, 20(4), 125-132.
- Halvani, G. H., Zare, M. ve Hobobati, H. (2009). The Fatigue in Workers of Iran Central Iron Ore Company in Yazd. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 22(1), 19-26.
- Huddleston-Mattai, B. (1995). The Black Female Academician and the “Superwoman Syndrome”. *Race, Gender & Class*, 3(1), 49-64.
- Kocalevent, R. D., Hinz, A., Brähler, E. ve Klapp, B. F. (2011). Determinants of Fatigue and Stress. *BMC Research Notes*, 4, 238-242.
- Lochner, L. M. (1999). *The Relationship Between the Super Woman Construct and Eating Disorder Symptoms and Body Image Dissatisfaction among Graduate Students, Medical Students, and Law Students*. Unpublished Dissertation of Doctorate, Texas Tech University, Texas.
- Martino, S. ve Lauriano, S. (2013). Feminist Identity and the Superwoman Ideal. *Journal of Behavioral Health*, 2(2), 167-172.
- Mensinger, J. L., Bonifazi, D. Z. ve LaRosa, J. (2007). Perceived Gender Role Prescriptions in Schools, The Superwoman Ideal, and Disordered Eating among Adolescent Girls. *Sex Roles*, 57, 557-568.
- Murnen, S., Smolak, L. ve Levine, M. (1994). *Development of a Scale to Measure Adherence to the Superwoman Construct*. Unpublished Manuscript, Kenyon College, Ohio.
- Nicolson, P. (2002). *Having It All? Choices for Today's Superwoman*. England: John Wiley & Sons.
- Öğretim Elemanları Sayıları, (2015). Yükseköğretim Kurulu İstatistikleri, Öğretim Elemanları Sayıları Özet Tablosu. [https://istatistik.yok.gov.tr/yuksekogretimIstatistikleri/2015/2015\\_T2\\_v2.pdf](https://istatistik.yok.gov.tr/yuksekogretimIstatistikleri/2015/2015_T2_v2.pdf), 18.09.2015.
- Paterson, J. L., Sofianopoulos, S. ve Williams, B. (2014). What Paramedics Think About When They Think About Fatigue: Contributing Factors. *Emergency Medicine Australasia*, 26, 139-144.

- Payne, J. K., Piper, B. F., Rabinowitz, I. ve Zimmerman, M. B. (2006). Biomarkers, Fatigue, Sleep, and Depressive Symptoms in Women With Breast Cancer: A Pilot Study. *Oncology Nursing Forum*, 33(4), 775-783.
- Piper, B. F., Dibble, S. L., Dodd, M. J., Weiss, M. C., Slaughter, R. E. ve Paul, S. M. (1998). The Revised Piper Fatigue Scale: Psychometric Evaluation in Women with Breast Cancer. *Oncology Nursing Forum*, 25, 677-684.
- Porter, N. B. (2006). Re-Defining Superwoman: An Essay on Overcoming the “Maternal Wall” in the Legal Workplace. *Duke Journal of Gender Law & Policy*, 13, 55-84.
- Rana, B. K., Kagan, C., Lewis, S. ve Rout, U. (1998). British South Asian Women Managers and Professionals: Experiences of Work and Family. *Women in Management Review*, 13(6), 221-232.
- Saygılı, S., Akıncı, A. Ç., Arıkan, H. ve Dereli, E. (2011). Üniversite Öğrencilerinde Uyku Kalitesi ve Yorgunluk. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Aralık, 88-94.
- Saygılı, Ü. (2012). *Gastrointestinal Sistem Kanseri Hastalarında Yorgunluk ve Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Sayın, A. ve Candansayar, S. (2007). Yorgunluk Kavramı ve Yorgun Hastalara Klinik Yaklaşım. *Gazi Medical Journal*, 18(1), 1-8.
- Speer, L. ve Mushkbar, S. (2015). “Doctor, I’m so tired!” Refining Your Work-up for Chronic Fatigue. *The Journal of Family Practice*, 64(2), 84-91.
- Steed, T. C. (2013). *Superwoman Schema: Using Structural Equation Modeling to Investigate Measurement Invariance in a Questionnaire*. Unpublished Dissertation of Doctorate, The University of North Carolina, Greensboro.
- Sumra, M. K. ve Schillaci, M. A. (2015). Stress and the Multiple-Role Woman: Taking a Closer Look at the “Superwoman”. *Plos One*, 10(3), 1-24.
- Suspitsina, T. (2000). Mothers, Bosses, and Superwomen: The Construction of Identities of Russian Woman Administrators in Higher Education. *Higher Education in Europe*, 25(2), 207-212.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Uyar, K., Gündoğan, R., Gürbüz, Ö. B. ve Özçakar, N. (2014). Tıp Fakültesi Öğrencilerinde Görülen Yorgunluk ve Uyku Kalitesi İlişkisi. *Türk Aile Hek. Derg. (5. Aile Hek. Araşt. Günl. Bild. Öz.)*, 18(4), 222.
- Whitty, M. T. (2001). The Myth of the Superwoman: Comparing Young Men’s and Women’s Stories of Their Future Lives. *Journal of Family Studies*, 7(1), 87-100.
- Woods-Giscombe, C. L. (2010). Superwoman Schema: African American Women’s Views on Stress, Strength, and Health. *Qual. Health Res.*, 20(5), 668-683.
- Yaranoğlu, C. (2012). *Kemoterapi Alan Akciğer Kanseri Hastalarında Yorgunluk ve Uyku Kalitesinin Fonksiyonel Durum Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Komutanlığı Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yurtsever, S. (2000). Kronik Hastalıklarda Yorgunluk ve Hemşirelik Bakımı. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 4(1), 16-20.



## **32. OTURUM**

### **“TÜKENMİŞLİK”**

#### **Öğretmenlerde İş ve Yaşam Doyumunun Tükenmişliğe Etkisinin Nicel ve Nitel Olarak İncelenmesi**

Yrd. Doç. Dr. Ufuk Orhan

#### **Duygusal Zeka ve Tükenmişlik İlişkisine Yaşam Tatmininin Etkisi: Görgül Bir Araştırma**

Doç. Dr. H. Sinem Ergun, Arş. Gör. S. Begüm Samur Teraman

#### **Y Kuşağı Çalışanlarına Göre İşe Yabancılaşma ve Mesleki Tükenmişlik Kavramları ve Bu Kavramların Yeniden Analizi: Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşireler Üzerinde Uygulamalı Bir Çalışma**

Arş. Gör. Merve Zeynep Kimsesiz, Arş. Gör. Betül Solmaz

## ÖĞRETMENLERDE İŞ VE YAŞAM DOYUMUNUN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNİN NİCEL VE NİTEL OLARAK İNCELENMESİ

Yrd. Doç. Dr. Ufuk Orhan

Mersin Üniversitesi Erdemli UTİYO, ikizufuk@gmail.com

### ÖZET

Araştırmanın öncelikli amacı iş doyumunu, yaşam doyumunu ve tükenmişliğin öğretmenlerde mevcut olup olmadığını ve iş ve yaşam doyumunun tükenmişliğe etkisini ortaya koymak, ikinci amacı ise öğretmenlerin bu olası etkinin nedenlerine ilişkin algılarını ortaya koymaktır. Araştırmanı nicel kısmında dört ölçek kullanılmıştır, bunlar; yaş, cinsiyet, medeni durum ve deneyimden oluşan demografi ölçeği, beş sorudan oluşan iş doyum ölçeği, dört soruluk yaşam doyum ölçeği ve yirmi iki soruluk tükenmişlik ölçeğidir. Ölçeklerde iş ve yaşam doyumunu tek, tükenmişlik ise üç boyuttan oluşmaktadır, bunlar; duygusal tükenme (dokuz soru), duyarsızlaşma (beş soru) ve kişisel başarısızlıktır (sekiz soru). Araştırmanın nitel kısmı ise, nicel analiz sonuçlarının nedenlerini içeren yedi sorudan oluşmaktadır. Nicel kısma ilişkin örneklem, Adana ilinde ve kamu sektöründe çalışan 154 öğretmenden, nitel kısma ilişkin örneklem ise bu 154 öğretmen arasından ulaşılabilen 18 kişiden oluşmaktadır. Analizin ilk kısmında tanımlayıcı istatistiksel metotlar, korelasyon ve regresyon analizleri, ikinci kısmında ise betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırmada iş ve yaşam doyumunun tükenmişliği azalttığı, kadınlarda iş doyumunun erkeklerden fazla olduğu ve deneyimi ile yaşı daha az olan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin, görel olarak daha deneyimli ve olgun öğretmenlere göre fazla olduğu bulgulanmıştır. Araştırmanın nitel bulgularında ise öğretmenlerin sorunlara ilişkin teşhisleri ve öneriler yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Doyumu, Yaşam Doyumu, Tükenmişlik, Öğretmenler.

### 1.Giriş

Örgütlerin en öncelikli amacı kar elde etmektir ve örgütler kar amaçlarını, birçok davranışsal değişkeni etkin hale getirerek gerçekleştirebilmektedirler. Bu değişkenlerin başını belki de “doyum” çekmektedir. Çünkü Doyum kavramı sadece örgütlere değil, çalışanlara da hizmet etmektedir. Yazında doyum, genellikle iş ve yaşam doyumunu boyutları olarak çalışılmaktadır. İş doyumunu yaşam doyumunun bir boyutu olarak yer almaktadır. Yani örgütlerde, çalışanların iş doyumunu yolu ile yaşam doyumunu sağlamak esas olan amaç olmalıdır fakat yaşam doyumunun ölçülmesi zordur çünkü çok sayıda bileşeni mevcuttur. İş doyumunu, çalışanların işleri ve işleri ile ilgili çıktıları yönelik algıları ile ilgilidir ve bundan dolayı her insanda farklı düzeyde olabilmektedir. Algıların farklılığı tükenmişlik için de geçerlidir yani işyerinde çalışanların maruz kaldığını algıladığı tükenmişlik düzeyi kişilere göre farklılık arz etmektedir. Tükenmişlik kavramı, örgütlerde farklı boyutları ile varlığını göstermektedir ve hem psikolojik bir sendrom olması hem de en az kendisi kadar tehlikeli diğer örgütsel çıktıları sebebiyet verebilmesi açısından önem arz etmektedir. Yazında sağlık, eğitim, bankacılık ve farklı birçok sektörde tükenmişlik düzeylerinin fazla olduğuna ilişkin birçok bulgu mevcuttur. Çalışmanın amacı bu üç kavramın öğretmenlerdeki düzeylerini ve etkileşimini ortaya koymak, nedenleri ile çözümlerine ilişkin bir takım çıkarsamalar yapmaktır.

### 2.Literatür Özeti

Yaşam doyumunu, ilk kez 1961’de Neugarten tarafından ortaya atılmıştır bir kavramdır (Yiğit vd., 2011:3). Yabancı kaynaklara göre kişinin yaşamının kendi nazarındaki evrensel değeri (Diener vd., 1985:71; Pavot vd., 1991:150) olan yaşam doyumunu Türkçe kaynaklarda (Örneğin Özdevecioğlu’na göre) kişinin iş yaşamı dışındaki duygusal tepkisi; hayata karşı genel tutumu (Keser, 2005:80); Keser’e göre ise kişinin yaşamında yer alan olgulara dayanarak öznel açıdan iyi olması ve yaşam kalitesi hakkında ulaştığı yargılarıdır (Yılmaz vd., 2010:93). Kişilerin yaşam doyumunu etkileyen bazı faktörler mevcuttur ve Schmitter’e göre bunlar; günlük yaşamdan mutluluk duyma, yaşamı anlamlı bulma, amaçlara ulaşma konusundaki uyum, pozitif bireysel kimlik, fiziksel olarak kendini iyi hissetme, ekonomik güvenlik ve sosyal ilişkilerdir (Keser, 2005:80). Yaşam doyumunu farklı kavramlarla



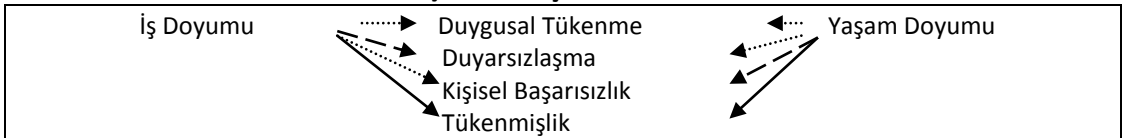
tanımlamak çok zordur çünkü yaşam, her şeyi kapsayacak kadar geniştir (Dikmen, 1995:118). Dolayısı ile işten alınan doymu yaşam doyumundan ayırmak mümkün değildir (Keser, 2005:81-82). Nitekim bazı çalışmalarda iş doyumunun yaşam doyumunun genel olarak % 5 ile 10'unu karşıladığı belirtilmektedir (Yılmaz vd., 2010:93, Uyguç vd., 1998:194). Yine bu iki kavrama ilişkin çalışmalarda iş doyumunun yaşam doyumunu etkilediği ortaya konmuştur (Uyguç vd., 1998:194). Yılmaz vd., (2010) ve Uyguç vd.'nin de (1998) belirttiği üzere iş doymu, yaşam doyumunun alt boyutu olarak gösterilmektedir. Çünkü iş hayatı önemlidir fakat yaşamımızın sadece bir kısmıdır.

İş doymu kavramı, Federici ve Skaalvik'e göre (2012:300) kişinin işine yönelik yapılan bir değerlendirme sonucunda hoş giden veya olumlu bir duygunun belirmesi, Şeker ve Zırhioğlu'na göre (2009:6) ise, kişinin kendinde bulduğu özellikler ile işin özelliklerinin uyumlu olması olarak tanımlanmıştır. Spector'a göre iş doymu, insanların çalıştıkları işler ve bu işlere yönelik çıktılar hakkında hissettikleri ile ilgilidir. Dolayısıyla her çalışanın iş doymu düzeyi farklı olabilmektedir. Çünkü beklentilerin çalışanlar açısından farklılaşması kaçınılmaz bir sonuçtur (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012:42). İş doymunu etkileyen ve iş doyumunun etkilediği farklı birçok bireysel ve örgütsel değişken mevcuttur. Örneğin iş doymu, çalışanların performansını, işgören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve nihai olarak da kârlılığını etkilemektedir (Örücü ve Esenkal, 2005:145). İş doymunu etkileyen faktörler ise Örücü ve Esenkal'a göre (2005:147-152); demografik özellikler, örgütteki ücret ve sosyal güvenlik politikası, örgütün fiziki koşulları, örgüt içi iletişim ve yönetim, örgütteki çalışma saatleri ve tatil imkânları, işgören eğitim ve öğretim süreci ile kişilik yapısıdır. Yine iş doymunu etkileyen işe ilişkin faktörler arasında işin kendisi, ücret, yükselme fırsatı, yönetim ve iş arkadaşları yer almaktadır (Gündüz Çekmecelioğlu, 2007:84). İş doyumsuzluğunun sonuçları arasında ise; yüksek iş gören devir oranı, yüksek devamsızlık, düşük işletme sadakati, yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar verme, azalan zihinsel ve bedensel sağlık, verimsizlik (Gerekan ve Pehlivan, 2010:32), işin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı şikâyet ve tatminsizlikler, belli bir işte çalışma sonucunda elde edilecek maddi çıkarlara ilişkin şikâyet ve tatminsizlikler, takdir edilme ve sosyal prestij durumlarına ilişkin şikâyet ve tatminsizlikler (Tanrıverdi, 2006:4) bulunmaktadır.

Yaşam doymu ve yaşam doyumunun alt boyutu olarak nitelenen iş doymu, birçok örgütsel hastalığın etkileyeni ve etkileneni olarak farklı çalışmaların konusu olmuştur. Bu örgütsel hastalıklardan biri de tükenmişliktir. Olumsuz bir kavram olarak 1950lerin ikinci yarısında çalışmalara konu olan tükenmişlik hem önlenmesinin güçlüğü hem de beraberinde diğer örgütsel hastalıklara sebebiyet vermesi açısından örgütler için sakıncalı görülmektedir. Terim olarak tükenmişlik, ilk olarak Freudenberg tarafından 1974 yılında kullanılmıştır (Yolcu ve Bostancı, 2012: 590; Kim vd., 2014: 1) ve tükenmişlik ile ilgili farklı tanımlar mevcuttur. Maslach'a göre tükenmişlik, işyerinde strese yol açan faktörlere uzun tepkiye yol açan bir psikolojik sendrom (Federici ve Skaalvik, 2012 :298) olarak tanımlansa da en yaygın kabul gören tükenmişlik tanımı işyerinde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi (Yolcu ve Bostancı, 2012:590; Lee vd., 2010:405). Tükenmişlik, terim olarak, psikolojik bir sendrom olarak müzmin iş stresi ve stres ile ilişkili literatürden gelmektedir (Lee vd., 2010:405; Lee vd., 2013: 1016) ve tükenmişliğe ilişkin çalışmalar, 1981 tarihli Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin gelişimi ile popüler olmuştur. Bu araç tükenmişliği, müzmin stres faktörlerinin sonucunda oluşan bir psikolojik sendrom olarak görmüştür (Kim vd., 2014: 1). Buna göre tükenmişlik, üç boyutlu bir yapıdır; duygusal tükenme, duyarsızlaştırma ve kişisel başarısızlık boyutlarını içermektedir (Zhang vd., 2007:1530, Walburg, 2014:28). Duygusal tükenme gerginlik ve müzmin tükenme hissinden, duyarsızlaştırma ise işe ilişkin kayıtsız ve mesafeli davranışlardan, işe olan ilginin kaybolmasından veya işi anlamlı görmemekten kaynaklanmaktadır. Son boyut olan kişisel başarısızlık, yetenek ve başarıma duygusunun azalması ile ilgilidir (Walburg, 2014: 28).

Yukarıda anlatılanlar ışığında çalışmanın modeli aşağıdaki gibi kurgulanmıştır:

Şekil 1: Araştırma Modeli



Çalışmada modelden de anlaşılacağı üzere kişilik özellikleri ile alt boyutlarının ve kültürel değerler ile alt boyutlarının, kariyer engellerine etkileri araştırılacaktır. Bu nedenle aşağıdaki hipotezler kurgulanmıştır.

**Hipotez 1:** Öğretmenlerde iş doyumu, duygusal tükenmeyi azaltmaktadır. **Hipotez 2:** Öğretmenlerde iş doyumu, duyarsızlaştırmayı azaltmaktadır. **Hipotez 3:** Öğretmenlerde iş doyumu, kişisel başarısızlığı azaltmaktadır. **Hipotez 4:** Öğretmenlerde iş doyumu, tükenmişliği azaltmaktadır. **Hipotez 5:** Öğretmenlerde yaşam doyumu, duygusal tükenmeyi azaltmaktadır. **Hipotez 6:** Öğretmenlerde yaşam doyumu, duyarsızlaştırmayı azaltmaktadır. **Hipotez 7:** Öğretmenlerde yaşam doyumu, kişisel başarısızlığı azaltmaktadır. **Hipotez 8:** Öğretmenlerde yaşam doyumu, tükenmişliği azaltmaktadır. **Hipotez 9:** Öğretmenlerde iş ve yaşam doyumu ile tükenmişlik ortalamaları, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi ve Sınırlılıkları

Yazında iş yaşam doyumu ve tükenmişliğe ilişkin çok sayıda yayın mevcuttur fakat bu üç kavramın etkileşimini konu alan çalışma açısından eksiklik gözlemlenmiştir. Çalışma iş ve yaşam doyumunun, tükenmişliğe etkisini ve bu olası etkinin nedenlerini ortaya koymayı amaçladığı için önem taşımaktadır. Araştırmanın asıl amacı öğretmenlerin iş ve yaşam doyumları ile tükenmişlik düzeylerini ve bu üç kavram arasındaki etkileşimi belirlemek, ikinci amacı ise öğretmenlerin bu bulguların nedenlerine ve çözümlerine ilişkin algılarını ortaya koymaktır. Araştırma, zaman ve maliyet kısıtları göz önüne alınarak kamuda çalışan öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Güvenirliği

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alpha) yararlanılmıştır. Tüm faktörlerin (iş doyumu: 0.846, yaşam doyumu: 0.879, duygusal tükenme: 0.849, duyarsızlaşma: 0.718, kişisel başarısızlık: 0.753 ve genel tükenmişlik: 0.878) güvenilirlik değeri 0.70'in üzerinde olduğundan anket güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

#### 3.3. Araştırmanın Örneklemi

Öğretmenlerin iş ve yaşam doyumlarının, yaşadıkları tükenmişliği azaltıp azaltmadığı incelenmesine yönelik ölçek soruları tesadüfi olarak belirlenen 220 örnekleme uygulanmış ve 187 form elde edilmiştir. Fakat bunlardan 33 adedi eksik veriler dolayısı ile değerlendirme dışında tutulmuştur. Sonuç olarak 154 kullanılabilir ölçek formu elde edilmiştir. Dolayısı ile uygulanan ölçeklerin geri dönüş oranı yaklaşık % 70'dir. Etkinin nedenlerine ilişkin ölçek ise 154 öğretmen arasında ulaşılabilen 18 kişiye uygulanmıştır. Bu kısımdaki dönüş oranının az olması (% 11), öğretmenlerin çözüme olan (yetersiz) inançları ve uzun cevapları içeren sorulardan kaçınması ile açıklanmaktadır.

#### 3.4. Veri Toplama Araçları

Çalışmada beş ölçek kullanılmıştır. İlk bölümde, katılımcıların demografi özelliklerini anlayabilmek amacıyla oluşturulmuş sorular yer almaktadır. İkinci bölümdeki beş soruluk iş doyumu ölçeği 1951 yılında Brayfield ve Rothe tarafından geliştirilmiş, Yoon ve Thye tarafından 2002 yılında kısaltılmış ve Kuşlvan ve Kuşlvan 2005 Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin üçüncü kısmında yer alan dört soruluk yaşam doyumu ölçeği ise Diener, Emmons, Larsen ve Griffin tarafından 1985 yılında geliştirilmiştir ve Yetim tarafından 1991 ve 1993 yıllarında Türkçeye uyarlanmıştır (Dönmez, 2014: 130-136). Dördüncü kısımda kullanılan yirmi iki soruluk tükenmişlik ölçeği Maslach tarafından geliştirilmiş, Türkçe geçerliliği ve güvenirliliği ise 1992 yılında Ergin tarafından yapılmıştır. Ölçek dokuz soruluk duygusal tükenme, beş soruluk duyarsızlaşma ve sekiz soruluk kişisel başarısızlık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Çelebi, 2013: 40-41). Üç ölçek de güvenilirlik ve geçerlilik şartlarını taşımaktadır. Soru ölçeği maddelerinin puanlaması Likert tipi (iş doyumu ve tükenmişlik ölçekleri beşli, yaşam doyumu ölçeği ise yedili) derecelendirme ile yapılmıştır. Son bölümde ise bulguların nedenlerine ve ilgili çözüm önerilerine dayalı yedi soru yer almaktadır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın ilk kısmındaki verilerin değerlendirilmesinde Sayı, Yüzde, Ortalama ve Standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel metotlara başvurulmuştur. Nicel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki fark için t-testi, ikiden fazla grup durumunda ise parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve son olarak farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmada değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon, birbirlerine etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Yine bulguların, %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirildiği söylenebilir. İkinci kısımda ise nitel yöntemlerden betimsel analiz kullanılmıştır ve iç geçerliğin ve güvenilirliğin daha yüksek olması adına “üye denetimi” yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem, hakkında araştırma yapılan ve verileri sağlayan kişiler tarafından gerçekleştirilen denetimdir ve burada bir görüşmenin yazılı hali, kaydın doğruluğunun denetlenmesi adına, raporlaştırma başlamadan önce katılımcıya sunulur (Punch, 2005: 245; Dönmez ve Çelik, 2010: 194). Bu doğrultuda görüşme belgelerinden (birebir görüşme sonucu oluşan raporlardan) elde edilen veriler tekrar değerlendirilerek yazılı metin haline getirilmiş ve raporlaştırılmadan önce katılımcılara sunulmuştur. Veriler, katılımcıların onayı alındıktan sonra kullanılmıştır. Buna ilaveten, bazı araştırma bulgularının iç-güvenirliğini ve geçerliğini artırmak gayesi ile katılımcıların görüşlerinden yoğun olarak alıntılar yapılmıştır (Özyer vd., 2012: 180) ve bu çalışmada bulguların tamamı katılımcıların görüşlerinden yapılan alıntılardan oluşmaktadır.

### 3.6. Bulgular

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Öğretmenler yaş değişkenine göre 46'sı (%29,9) 20-30 yaş, 56'sı (%36,4) 31-40 yaş ve 52'si (%33,8) 40 yaş üstü olarak dağılmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre 58'i (%37,7) erkek ve 96'sı (%62,3) kadındır. Öğretmenler deneyim değişkenine göre 44'ü (%28,6) 1-5 yıl, 39'u (%25,3) 6-10 yıl, 27'si (%17,5) 11-15 yıl, 34'ü (%22,1) 16-20 yıl ve 10'u (%6,5) 20 yıl üstü deneyimli olarak dağılmaktadır. Son olarak öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre 97'si (%63,0) evli ve 57'si (%37,0) bekârdır.

Tablo 1: Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımlı Değişken     | Bağımsız Değişken | $\beta$ | t      | p     | F      | Model (p) | R <sup>2</sup> |
|----------------------|-------------------|---------|--------|-------|--------|-----------|----------------|
| Duyarsızlaşma        | Sabit             | 3,305   | 12,169 | 0,000 |        |           |                |
|                      | İş Doyumu         | -0,361  | -4,936 | 0,000 | 15,269 | 0,000     | 0,157          |
|                      | Yaşam Doyumu      | -0,013  | -0,317 | 0,752 |        |           |                |
| Duygusal Tükenme     | Sabit             | 4,899   | 20,085 | 0,000 |        |           |                |
|                      | İş Doyumu         | -0,481  | -7,311 | 0,000 | 48,056 | 0,000     | 0,381          |
|                      | Yaşam Doyumu      | -0,113  | -3,083 | 0,002 |        |           |                |
| Kişisel Başarısızlık | Sabit             | 3,418   | 17,763 | 0,000 |        |           |                |
|                      | İş Doyumu         | -0,275  | -5,291 | 0,000 | 26,002 | 0,000     | 0,246          |
|                      | Yaşam Doyumu      | -0,069  | -2,390 | 0,018 |        |           |                |
| Tükenmişlik (Genel)  | Sabit             | 3,998   | 23,540 | 0,000 |        |           |                |
|                      | İş Doyumu         | -0,379  | -8,269 | 0,000 | 57,026 | 0,000     | 0,423          |
|                      | Yaşam Doyumu      | -0,074  | -2,911 | 0,004 |        |           |                |

Öğretmenlerin iş doyumı düzeyi kişisel başarısızlık, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme düzeyini azaltmakta; yaşam doyumunu düzeyi ise duyarsızlaşma düzeyini etkilememekte fakat duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık düzeyini azaltmaktadır. Yine iş doyumunu ve yaşam doyumunu düzeyi tükenmişlik (genel) düzeyini azaltmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin duyarsızlaşma puanları ortalamalarının deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü

varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Deneyim 1-5 yıl olanların duyarsızlaşma puanları, deneyimi 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası olanların duyarsızlaşma puanlarından yüksek; kişisel başarısızlık puanları ise deneyimi 16-20 yıl arası olanların kişisel başarısızlık puanlarından yüksek bulunmuştur. Yine deneyimi 6-10 yıl olanların kişisel başarısızlık puanları, deneyimi 16-20 yıl arası olanların kişisel başarısızlık puanlarından yüksektir. 20-30 yaş arası olanların duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık puanları, 40 yaş üstü olanların duyarsızlaşma puanlarından yüksek; 31-40 yaş arası olanların kişisel başarısızlık puanları, 40 yaş üstü olanların kişisel başarısızlık puanlarından yüksektir. Son olarak yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur, buna göre kadınların iş doyumu puanları, erkeklerin iş doyumu puanlarından yüksektir. Diğer hiçbir değişken ve demografik özellikler arasında anlamlı bir dağılım söz konusu değildir.

Analizin ikinci kısmına ilişkin nitel verilerinde öğretmenlerin, iş doyumlarının yaşam doyumlarını artırmasının nedenlerini ağırlıklı olarak; “yaşam için iş doyumunun gerekliliği, emeklerin karşılığını almanın verdiği mutluluk, işini sevmek, işyerinde mutlu olmak, başarı, manevi doyumun maddi doyumdan bağımsız olmadığı, hayattan beklentiler, değer hissi, işten alınan zevkin özel hayata aktarılması ve umut beslemek” ifadeleri ile açıkladıkları görülmüştür. Yine öğretmenler iş doyumlarının artmasının tükenmişliklerini azaltmasının nedenlerini ağırlıklı olarak; “işini sevmek ile elde edilen başarı, başarıdan sağlanan zevk ve azim, mutluluğun içsel etki olduğu ve dışsal etkilerin zaten kendiliğinden geleceği, işe yaramışlık hissi ve bunun verdiği enerji, isteğin yarattığı hormonal etki, emeğinin karşılığının alınması, zorunda oluğu için işe gelmek” ifadeleri ile açıklamaktadır. Öğretmenler yaşam doyumlarının artmasının tükenmişliklerini azaltmasının nedenlerini ise ağırlıklı olarak; “küçük şeylerle mutlu olmanın dayanma gücünü artırması, (işten ve iş dışı) beklentilerin karşılanmasının verdiği haz, mutluluğun mücadeleciliği artırması, cesur hissettirmesi ve bakış açısının yeni şeyler öğrenmeye dayalı olması” ifadeleri ile açıklamaktadır. Genç ve deneyimi az olan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin olgun ve deneyimi daha az olanlara göre daha yüksek olmasını nedenlerini öğretmenler ağırlıklı olarak; “ sabır, şükür, kanaatkarlık ve empati azlığı, beklentilerin yüksek olması, çalışma hayatı ve bu süreçteki hizmetlerin üniversite öğrenimi dönemi gibi iyi olmaması, daha dinamik, mükemmeliyetçi, sorgulayıcı ve idealist olmaları, pembe hayaller ve mesleğe başlamadan hırpalanmış olmaları” ifadeleri ile açıklamaktadır. Bayan öğretmenlerin iş doyumlarının erkek öğretmenlere göre fazla olmasının nedenlerini ağırlıklı olarak; “ sevmek, titizlik, şefkat ve annelik duygusu, daha duygusal, özverili ve ince olmaları, azla yetinmeyi bilmeleri, daha az para kaygısı, törelerin özgüven yaratması, ezilmişliğin verdiği çalışma isteği, beklentilerin anne, ev ve eş modelinden uzaklaştırması, ne istediğini bilmek ve daha çok emek vermek” ifadeleri ile açıklamaktadır. İş doyumu düzeyini artırmak için yapılması gerekenler arasında; “ maaşların artırılması, insan yetiştirmenin zor olmadığı önyargısının kırılması, velilerin bilinçlendirilmesi, değer görmek, mesleğe saygı, okul ve sınıf şartlarının iyileştirilmesi (materyaller dâhil), başarıyı ödüllendirmek, esnek müfredat, iş yükünün azaltılması, sosyal etkinlik” ifadeleri yer almaktadır. Son olarak öğretmenler genç ve deneyimsiz öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini azaltmak için; “sevdikleri meslekleri yapmaları sağlanmalı, deneyimli öğretmenlerin desteği alınmalı, iş hayatına ilişkin idealler değil gerçeklikler anlatılmalı, koşullar ve imkanlar artırılmalı, ödül teşvikleri verilmeli, eğitimi seminerleri verilmeli (psikologlardan da), laboratuvar imkanları sağlanmalı ve sportif faaliyetler yapılmalı, gönüllü grup faaliyetleri gerçekleştirilmeli ve yükselme imkanları sunulmalı” yapılması gerektiğini savunmaktadırlar.

#### 4. Tartışma

Devletin hem öğretmenlerin eleştirilerine kulak vermesi, gerek maaş ve materyal artırımı gibi fiziksel ihtiyaçlarını gerek ise sosyal ihtiyaçlarını karşılaması hem de geçiştirici (yama) politikalardan uzak durarak çözüm odaklı diğer sürdürülebilir politikaları geliştirilmesi, öğretmenlik mesleğini sevilerek yapılması ihtimalini artırabilir. Toplumun, öğretmenlik mesleğine bakış açısını değiştirmesi, öğretmenlik mesleğinin “nesil yetiştirmek” olduğunun bilincine varması ve saygı duyması; gerek veli, öğretmen ve yöneticiler nezdinde okul paydaşlarına gerek ise tüm topluma iş doyumu, yaşam doyumu, tükenmişlik ve benzeri örgütsel konular hakkında bilgilerin verilmesi konularında ise görev, sadece devlete değil sivil toplum örgütlerine ve bireylere düşmektedir. Son olarak akademisyenlerin, farklı kesimleri temsil edecek özel ve kamu okullarını, daha fazla örneklemi

ve farklı örgütsel konuları baz alarak öğretmenlerin refahını, öğretmenlik mesleğinin itibarını ve gelecek nesillerin yeterliklerini artırmayı amaçlayan araştırmaları yapmaları önerilmektedir.

#### Kaynakça

- Çelebi, Evrim. (2013). Elazığ ve Malatya İl Merkezinde Bulunan Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve İlgili Faktörler. Firat Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmış Doktora Tezi. Mersin.
- Diener, Ed. Robert, A. Randy, J. Larsen-Sharon G. (1985). The Satisfaction With Life Scale. Journal of Personality Assessment. (49/1): 71-75.
- Dikmen, Ahmet Alpay. (1995). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, (50/3-4). Haziran-Aralık.
- Dönmez, Beril. (2014). Pozitif Psikolojik Sermaye ile İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı, İş Doyumu, İşgören Performansı ve Yaşam Doyumu İlişkilerinin Seyahat Acentası Çalışanları Örnekleminde İncelenmesi. Mersin Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Doktora Tezi. Mersin.
- Dönmez, D. ve Çevik, İ. (2010). İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acenteleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24, 189- 202.
- Ertürk, E. ve Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama. Ege Akademik Bakış. 12-1: 41-54. [http://www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2012\\_1\\_5.pdf](http://www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2012_1_5.pdf).
- Federici, R. A., Skaalvik, E. M. (2012). Principal Self-efficacy: Relations with Burnout, Job Satisfaction and Motivation to Quit. Social Psychology of Education. 15-3: 295-320. doi: 10.1007/s11218-012-9183-5.
- Gerekan, Burhan. Pehlivan, Abdülkadir. (2010). Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi. (12/1):29-54.
- Gündüz Çekmecelioğlu, Hülya. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. (9/1). 79-97.
- Keser, Aşkın. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Çalışma ve Toplum, (2005/4): 77-96.
- Kim, B., Lee, M. Kim, K., Choi, H., Lee, S. M. (2014). Longitudinal Analysis of Academic Burnout in Korean Middle School Students. Stress and Health. doi: 10.1002/smi.2553.
- Lee, J., Puig, A. Lea, E. Y., Lee, S. M. (2013). Age-related Differences in Academic Burnout of Korean Adolescents. Psychology in the Schools, 50 (10): 1015-1031. doi: 10.1002/pits.21723.
- Lee, J., Puig, A., Kim, Y., Shin, H., Lee, J. H., Lee, S. M. (2010). Academic Burnout Profiles in Korean Adolescents. Stress and Health. 26: 404-416. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smi.1312/pdf>.
- Örücü, Edip. Esenkal, Füsün. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. (14): 141-166.
- Özyer, K., Orhan, U. ve Dönmez Orhan, D. (2012). Sağlık Sektöründe Çalışanların Demografik Özellikleri, Kişilik Özellikleri ve Kültürel Değerleri Üzerine Bir Çoklu Durum Çalışması. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (19), 177-189.
- Pavot, William. Diener, Ed. Colvin, C.R. Sandvik, Ed. (1991). Further Validation of the Satisfaction With Life Scale: Evidence for the Cross-Method Convergence of Well-Being Measures. Journal of Personality Assessment. (57/3): 149-161.
- Punch, K. F. (2005). Sosyal Araştırmalara Giriş. Nicel ve Nitel Yaklaşımlar. (Çeviri: Zeliha Etöz),Ankara: Siyasal Kitapevi Yayınları.
- Şeker, B. Dilera. Zırhlıoğlu, Gürol, (2009). Van Emniyet Müdürlüğü Kadrosunda Çalışan Polislerin Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. Polis Bilimleri Dergisi. (11/4):1-26.
- Tanrıverdi, Haluk. (2006). Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. (3/2): 1-29.
- Uyguç, Nermin. Arbak, Yasemin. Duygulu, Ethem. Çıraklar Nurcan. (1998). İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi. (13/2): 193-204.
- Walburg, V. (2014). Burnout Among High School Students: A Literature Review. Children and Youth Services Review 42: 28–33. doi: 10.1016/j.childyouth.2014.03.020.
- Yılmaz, Gözde. Keser, Aşkın. Yorgun, Sayım. (2010). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi: 87-107.
- Yiğit, Ruhi. Dilmaç, Bülent. Deniz, M. Engin. (2011). İş ve Yaşam Doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması. Polis Bilimleri Dergisi. (13/3). 1-18.
- Yoleri, S., Bostancı, M. Ö. (2012). Determining The Factors That Affect Burnout and Job Satisfaction Among Academicians: A Sample Application on the Hitit University. Turkish Studies. 7/4:589-600. [http://turkishstudies.net/Makaleler/850188755\\_YoleriSibel-M.%C3%96mer\\_Bostanc%C4%B1\\_S-do%C3%A7-589-600.pdf](http://turkishstudies.net/Makaleler/850188755_YoleriSibel-M.%C3%96mer_Bostanc%C4%B1_S-do%C3%A7-589-600.pdf).

Zhang, Y., Gan, Y., Cham, H. (2007). Perfectionism, Academic Burnout and Engagement Among Chinese College Students: A Structural Equation Modeling Analysis. *Personality and Individual Differences*. 43: 1529-1540. doi: 10.1016/j.paid.2007.04.010.

## DUYGUSAL ZEKA VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNE YAŞAM TATMİNİNİN ETKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

**Doç. Dr. H. Sinem ERGUN**

Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
sergun@marmara.edu.tr

**Arş. Gör. S. Begüm SAMUR TERAMAN**

Işık Üniversitesi, İİBF  
Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon (İng.)  
begum\_samur@yahoo.com

### ÖZET

Günümüzde artan yoğun rekabet, farklı nitelikleri bünyesinde barındıran ve bunları iyi bir şekilde bir araya getirip, kullanabilme kabiliyetine sahip bireyler ve bu bireylerin oluşturduğu iş yaşamını gerekli kılmıştır. İnsan zekasının kapsam ve işleyişini (Acar, 2001) ele alan çalışmaların kapsam itibarıyla ortaya çıkarmak istedikleri en önemli noktalardan biri de zeka düzeyleri en üst seviyelerde olan bireylerin neden her zaman gerek eğitim gerekse iş yaşamında başarının ve mutluluğun anahtarını ellerinde bulunduramadıklarıdır (Acar, 2001:21; tirwitz ve Higgs, 2000:346). Sosyal zekanın bir çeşidi olduğu düşünülen Duygusal Zeka (Emotional Intelligence/EI), bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını gözlemlemesi, bunları ayırt edebilmesi , düşünüş ve hareketlerine bu doğrultuda yön verebilmesi olarak tanımlanmıştır (Mayer and Salovey, 1993:433). Tükenmişlik ise, duygusal açıdan bireylerin tükenmesini ve böylece kin/nefret duygularıyla yaşamalarını ifade eden bir psikolojik sendrom olarak yazında tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson,1981:99). Yaşamdan duyulan tatmin düzeyi de bilişsel açıdan ve bireylerin yargıları doğrultusunda şekillenen bir süreç olduğundan; mutluluğun, bireyin kendi seçtiği kriterler doğrultusunda değerlendirme yaparak hayat kalitesinin seviyesi konusunda vardığı genel yargılar olduğu düşünülmektedir (Diener, Emmons, Larsen ve Griffin, 1985:71; Palmer, Donaldson ve Stough, 2002:1094). Bu çalışmanın temel amacı duygusal zeka ve tükenmişlik ilişkisine yaşam tatmininin etkisini araştırmaktır. Bu doğrultuda, öncelikle duygusal zeka ile bireylerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılmış, araştırmaya konu olan bu ilişkide bireylerin yaşamlarından aldıkları tatmin seviyelerinin ne ölçüde etkili olduğu araştırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zeka, Tükenmişlik, Yaşam Tatmini.

### 1. Giriş

Daniel Goleman'ın 1995'teki kitabıyla daha da popülerlik kazanmış bir kavram olan Duygusal Zeka günümüzde birçok disiplinde çeşitli çalışmalara konu olmuştur. Bu çalışmaların çıkış noktasını ise salt IQ'nun insanın yaşamdaki başarısına olan katkısının sınırlı olduğu gerçeği oluşturmaktadır.

Bar-On Duygusal Zekâ'yı beş kategoride incelemiştir, bunlar: Kişisel Beceriler (Bağımsızlık, Kendini Gerçekleştirme, Kendine Saygı, Kararlılık, Duygusal Benlik Bilinci), Kişilerarası Beceriler (Empati, Kişilerarası İlişkiler ve Sosyal Sorumluluk); Uyum Yeteneği (Problem Çözme; Gerçekçilik ve Esneklik), Stres Yönetimi (Strese dayanıklılık ve Dürtü kontrolü) ve Genel Ruh durumu (Mutluluk ve İyimserlik) 'dir (Kavcar, 2011:90 Mayer, Salovey ve Caruso, 2000: 102). Duygusal zeka yetenekten daha fazla, duyguların algılanması, anlaşılması, içselleştirilmesi ve yönetilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Mayer vd. ,2000:268; Mayer, Salovey, Caruso ve Sitarenious, 2001:234).

Duygusal Zeka yazında daha çok performans odaklı çalışmalarda ele alınmış, kişilik özellikleri ve liderliği ele alan çalışmalara konu olmuştur. Ayrıca iş yaşamında sıklıkla karşılaşılan ve günümüze kronik bir sorun haline gelmiş stres ve bunun yönetilmesi, bireylerin tükenmişlik, işten ve yaşamlarından aldıkları tatmin düzeyleri açısından da duygusal zeka ile ilişkilendirilmiş bazı çalışmalara da rastlanmaktadır.

Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı duygusal zeka ve tükenmişlik ilişkisine yaşam tatmininin etkisini araştırmaktır.

### 2. Kavramsal Çerçeve

## 2.1. Duygusal Zeka (Emotional Intelligence/EI) ve Örgütsel Düzleme Yansıması

Sosyal zekanın bir çeşidi olduğu düşünülen Duygusal Zeka, yazında Salovey ve Mayer tarafından bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını gözlemlemesi, bunları ayırt edebilmesi, düşünüş ve hareketlerine bu doğrultuda yön verebilmesi olarak tanımlanmıştır (Mayer and Salovey, 1993:433).

Bu tanıma paralel olarak, Mayer, Salovey ve Caruso duygusal zeka tanımlamalarını gruplandırmıştır. İlk kategoride, duygusal zekayı bir zeitgeist olarak ele almışlar ve duygusal açıdan zeki olan bir toplumun duygu ve mantığın birbirini tamamladığı bir toplum olduğunu ileri sürmüşlerdir. İkinci olarak, duygusal zekanın insanın yaşamında başarılı olması için önemli olan, azim, başarı güdüsü, sosyal yetenekler vb. gibi bazı kişilik faktörlerini açıklamak adına geliştirildiğini tartışmışlardır (Mayer vd.,2000:92). Bu aynı şekilde Goleman tarafından da “Duygusal Zeka neden IQ’nun ötesindedir?” sorusuyla ele alınmış ve kişisel zekaların kişinin kendi hislerini tanıması, kendini motive etmesi, içindeki ve ilişkilerindeki duyguları iyi yönetme yetisi olarak beş alana yayılarak tanımlanmıştır (Goleman,1998:393). Bu tanımlaya ilaveten, Goleman Duygusal Yeterlilik Çerçevesi çizmiş ve kişisel yeterlilikleri kendimizi nasıl yönetebildiğimizle ve sosyal yeterlilikleri ilişkilerimizle nasıl başa çıkabildiğimizle açıklamaya çalışmıştır (Goleman,1998:26-28). Ancak Mayer vd. (2000:103) bu çerçeve dahilinde ele alınmış yeterlilikleri, tek bir kişinin karşılayabileceğine karşı çıkmaktadır ve bu doğrultuda üçüncü olarak kategorize ettikleri şekliyle duygusal zekayı, çeşitli yeteneklerden oluşan ve bireyin duygusal anlamda bilgiyi işlemesi olarak ele almışlardır.

Bahsi geçen tanımlardan da anlaşıldığı gibi, yazında çeşitli Duygusal Zeka modelleri söz konusudur. Bunlardan olan karma modeller, mental yeteneklerin yanı sıra, kişilik özellikleri, becerileri ve yeterlilikleri de ele almaktadır.

Bu çalışmada da Bar-On’un geliştirdiği karma model dikkate alınmıştır. Bu modelde Duygusal Zeka, kişisel beceriyi ifade eden içsel kapasite( kendinin farkında olup kendini anlayabilme, duygularını ve düşüncelerini ifade edebilme), kişilerarası beceriler (başkalarının farkında olma, onların duygu ve düşüncelerini anlayabilme ve sorumluluk bilinciyle tatmin edici ilişkiler geliştirebilme), uyumluluk (tarafsız bir şekilde dış dünyadan gelen bilgiler/ipuçları ile duyguları tanımlama, ortaya çıkan durumlara uyum sağlama, kişisel problemlerini ve ilişkilerindeki problemleri çözebilme),stres yönetimi (stresle başa çıkabilme ve duyguları kontrol altında tutabilme), genel ruh durumunu ifade eden motive edici unsurlar (iyimser olabilme, kendinden ve başkalarından memnun olabilme, olumlu duygular içinde olabilme) ile açıklanmaktadır (Bar-On,Brown,Kirkcaldy ve Thome,2000:1108).

## 2.2. Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Düzleme Yansıması

Mesleki tükenmişlik yazında, bireyin çevresiyle-özellikle iş çevresi ile-olan ilişkilerindeki bazı stresli durumlar karşısında yaşadığı psikolojik bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter,2001:399). Yalnız bu noktada, tükenmişliği stresten ayıran özelliğin bu kavramın çalışan ile karşısındaki kişi arasında olan sosyal ilişki kaynaklı aşırı bir stres durumu olmasıdır (Güllüce ve Işcan,2010:8).

Maslach’a göre, kişi karşılaştığı bu stresli durum karşısında duygusal tükenmeye başlamakta,olumsuz duygular besleyerek işinde duyarsızlaşmakta ve son olarak da düşük kişisel başarı sendromu yaşamaktadır.Tükenmişliğin temelini oluşturan ve bu sendromun en önemli yansıması olan duygusal açıdan tükenme, bireyin duygusal ve fiziksel açıdan tüm kaynaklarının tükendiği hissine kapıldığını ifade etmektedir.Duyarsızlaşma ise kişinin çevresiyle olan ilişkilerindeki olumsuz duygularını ifade etmektedir. Bu boyutta birey,olumsuz duygularının yanı sıra hissizleşmekte ve işine oldukça yabancılaşmaya başlamaktadır.Tükenmişlikte düşük kişisel başarı sendromu olarak adlandırılan diğer bir boyut ise, bireyin kendi değerlendirmeleri sonucunda, kendini yetersiz hissetmeye başlamasıdır. (Maslach,1981:99; Maslach vd. 2001:399,400,403).

Bu çalışmada, tüm bu özellikleri ile Mesleki tükenmişlik ele alınmıştır. Tükenmişliğin örgütsel düzleme yansımalarına bakıldığında, örgütler için önemi yarattığı sonuçlarda yatmaktadır. Çünkü birey mesleki anlamda kendini tükenmiş hissettikçe, işinden aldığı tatmin azalmakta, işiyle olan bağları zayıflamakta ve sonuçta da işinden ayrılma eğilimi artmaya başlamaktadır.



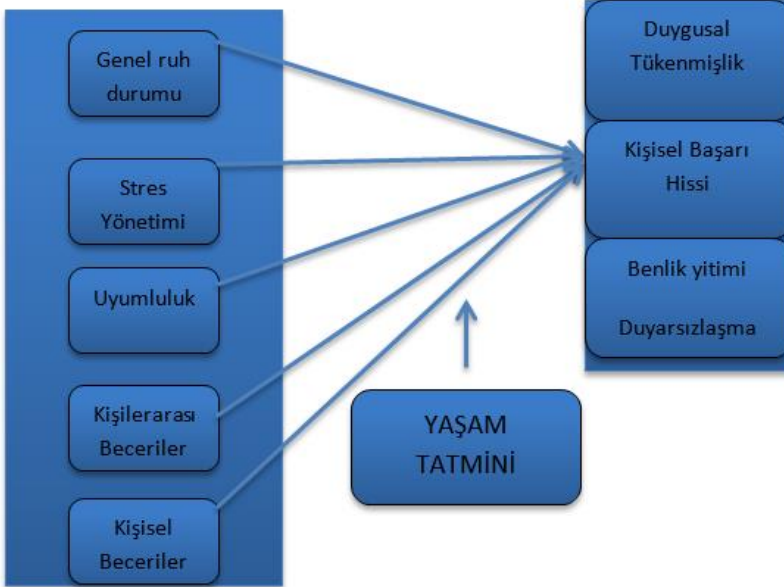
### 2.3. Duygusal Zeka, Tükenmişlik ve Yaşam Tatmini İlişkisi

Her ne kadar gerek tükenmişlik ve yaşam tatmini konularını ayrı ayrı duygusal zeka ile ilişkilendirmiş çalışmalara rastlansa da, yazın incelendiği kadarıyla ve yazarların bilgileri doğrultusunda bu üç değişkenin birlikte yer aldığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla yukarıda açıklanan Duygusal Zeka ve Mesleki Tükenmişlik kavramlarına ek olarak, bireylerin yaşamdan aldıkları tatmin de çalışmanın kapsamında değerlendirilmiştir. Yazında Yaşam Tatmini bireyin hayatına dair genel değerlendirmelerini yansıtan bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Diener & Diener, 2009:71).

Yapılan çalışmalarda, duygusal zeka seviyesi daha yüksek olan bireylerin, kendi duygularını ve başkalarının duygularını algılama, kullanma, anlama ve yönetme yetilerinin daha fazla olduğunu bunun da kişisel mutluluğu artırdığı sonucuna varılmıştır (Extremera ve Fernandez-Berrocal, 2005:943). Bu çalışmalarda, genel olarak Duygusal Zeka ve Yaşam Tatmini'nin doğrudan ilişkisine etki eden faktörlere veya Duygusal Zekanın başka hangi değişkenler aracılığı ile Yaşam Tatminini dolaylı olarak etkilediğine bakılmış ancak Yaşam Tatminin Duygusal Zeka ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiye dahil olduğu bir modele rastlanmamıştır (Kong vd. 2012:1040). Yalnız Cazan ve Năstăsă (2014) yılında bu değişkenler arasındaki ilişkiyi, duygusal zekanın akademik tükenmişlik düzeyine bağlı olarak yaşam tatminini etkileme derecesine bakarak açıklamıştır. Bu çalışmada, Akademik Tükenmişliğin Duygusal Zeka ile Yaşam Tatmini arasındaki ilişkideki aracılık rolü anlamlı bulunmuştur. Böylece Duygusal Zekanın bireylerin karşılaştıkları stresli durumlarla mücadele kapasitelerini artırdığı, dolayısıyla da yaşamdan aldıkları tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu doğrultuda çalışmanın temel hipotezi “*Duygusal Zeka ile Mesleki Tükenmişlik arasındaki ilişkide Yaşam Tatmini moderator (çarpan, düzenleyici) bir etkiye sahiptir*” şeklindedir.

Şekil 1: Varsayılan Araştırmanın Modeli:



### 3. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışma ile duygusal zeka ve tükenmişlik ilişkisine yaşam tatmininin etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle duygusal zeka ile bireylerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya konu olan ilişkide bireylerin yaşamlarından aldıkları tatmin seviyesinin bireylerin duygusal zekası ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ne ölçüde etkilediği de araştırılmıştır. Diğer bir ifadeyle bireylerin yaşamlarından aldıkları tatmin seviyelerinin çarpan (moderator) etkisi incelenmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Örneklemi:

Duygusal zeka ile bireylerin tükenmişlik ve yaşamdan aldıkları tatmin seviyeleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmanın örneklemi İstanbul ilinde yaşayan ve çalışma hayatı içinde hizmet sektöründe aktif rol üstlenen 274 Beyaz Yakalı çalışan oluşturmaktadır.

#### 3.2. Bulgular

##### 3.2.1. Kullanılan Ölçekler, Geçerlilikleri ve Güvenilirlikleri

Duygusal Zeka orijinali Dr. Reuven Bar-On'a ait olan EI anketinin Füsün Tekin Acar'ın "Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması" (2001) çalışmasından uyarlanmış, toplamda 88 sorudan oluşan hali ile ölçülmüştür. Bireylerin Tükenmişlik düzeyleri ise Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen 25 maddeli ölçek ile belirlenmiş, yaşamdan alınan tatmin düzeyinde ise Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilen 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Anket formunda yer alan ifadeler bireylerin hangi ölçüde katılıp katılmadıkları 6'lı ölçek (1:Hiç; 2:Çok az; 3: Az; 4:Oldukça; 5:Çok; 6:Tamamen) kullanılarak belirlenmiştir. Duygusal Zeka alt boyutlarından herbirinin güvenilirlik (cronbach alfa )değerleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 1: Duygusal Zeka Ölçeği Alt Boyut Alfa Değerleri

| Duygusal Zeka          | Cronbach Alfa Değeri ( $\alpha$ )                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Genel Ruh Durumu       | Faktör 1 Mutluluk1: <b>.746</b> (5 madde: EMO 37,65,72,83,85)<br>Faktör 2 İyimserlik1: <b>.652</b> (3 madde: EMO 5,31,76)<br>Faktör 3 Mutluluk 2: <b>.736</b> (2 madde: EMO40,54)                                                                                             |
| Stres Yönetimi         | Faktör 1 Dürtü kontrolü: <b>.671</b> (5 madde: EMO11,29,36,66,70)<br>Faktör 2 Strese Dayanıklılık 1: <b>.636</b> (5 madde: EMO 3, 6, 41,60,80)<br>Faktör 3 Strese Dayanıklılık 2: <b>.651</b> (3 madde: EMO63,68,75)                                                          |
| Kişisel Beceriler      | Faktör 1 Kararlılık: <b>.827</b> (6 madde:EMO 2,7,10,20,27,28)<br>Faktör 2 Kendini Gerçekleştirme: <b>.813</b> (7 madde:EMO17, 21, 35,38, 39,44,47)<br>Faktör 3 Kendine Saygı: <b>.755</b> (6 madde: EMO 14,15,19,26,55,69,)                                                  |
| Kişilerarası Beceriler | Faktör 1 Sosyal Sorumluluk: <b>.771</b> (6 madde: EMO30,34,45,46,48,49)<br>Faktör 2: Kişilerarası ilişkiler: <b>.774</b> (3 madde: EMO32,42,62)<br>Faktör 3 Empati: <b>.721</b> (2 madde: EMO25,81)<br>Faktör 4 Kişilerarası ilişkiler+Empati: <b>.741</b> (2 madde:EMO67,77) |
| Uyumluluk              | Faktör 1 Genel Uyumluluk: <b>.665</b> (5 madde: EMO18,23,33,61,87)                                                                                                                                                                                                            |

Tablo 1.'de de görüldüğü üzere, yapılan Faktör analizi sonuçlarına göre , Duygusal Zeka her biri kendi içinde alt boyutlara bölünen, Genel Ruh Durumu, Stres Yönetimi,Kişisel Beceriler, Kişilerarası Beceriler ve Uyumluluk olmak üzere beş ana boyuttan oluşmaktadır. Mesleki Tükenmişlik ise Tablo2.'de görüldüğü üzere Duygusal Tükenme,Düşük Kişisel Başarı Sendromu, Duyarsızlaşma olmak üzere üç alt boyuttan oluşmuş, Yaşam tatmini ise tek faktörlü yapısını korumuştur.

Tablo 2: Mesleki Tükenmişlik ve Yaşam Tatmini Ölçeği Alt Boyut Alfa Değerleri

| Mesleki Tükenmişlik                    | Cronbach Alfa Değeri ( $\alpha$ )                 |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Faktör 1 Duygusal Tükenme              | .934 (8 madde: OCCB89,90,91,92,93,94,,96,108)     |
| Faktör 2 Düşük Kişisel Başarı Sendromu | .830( 8 madde:OCCB98,99,100,101,102,,103,104,105) |
| Faktör 3 Duyarsızlaşma                 | .766( 3 madde: OCCB106,107,109)                   |
| Yaşam tatmini                          | Cronbach Alfa Değeri ( $\alpha$ )                 |
| Faktör 1 Yaşam Tatmini                 | .892 (4 madde: LS114,115,116,117)                 |

### 3.2.2.Duygusal Zeka ile Mesleki Tükenmişlik ilişkisinde Yaşam Tatminin Çarpan etkisine ilişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Toplanan veriye öncelikle faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre araştırma modeli ana boyutlar bağlamında güncellenmiştir. Çarpan (moderator) etkisini bulmak için yaşam tatmini değişkeni duygusal zeka alt boyutları ile ilişkilendirilmiş ve bağımlı değişken olan tükenmişliğe etkisine bakmak için araştırma modeli hiyerarşik regresyon ile test edilmiştir.

Yapılan analizler sonucu Duygusal Zeka alt boyutlarından olan Kişisel Beceriler ile Mesleki Tükenmişlik alt boyutlarından olan Düşük Kişisel Başarı sendromu arasındaki ilişkide Yaşam tatmininin çarpan etkisi olduğu tespit edilmiştir. İki model de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (Model 1:Yaşam Tatmini ve Kişisel Beceriler,  $F(2,212)=68.424, P<0.005$ , Model 2: Yaşam Tatmini,Kişisel Beceriler , Yaşam Tatmini $\times$ Kişisel Beceriler,  $F(3,211)=47.991, p<0.005$ .) İkinci modelde, Yaşam Tatmini Kişisel Becerilerle analize tabi tutulduğunda, ilk modeldeki  $R^2_{\text{change}}$  .013 bulunmuştur. Ancak ikinci modelde Kişisel Becerilerin Düşük Kişisel Başarı Sendromu üzerine olan etkisi anlamlı bulunmamıştır. Burada hala Yaşam Tatmini'nin anlamlı etkisi sürmeye devam etmiştir, dolayısıyla tam bir çarpan etkisi olduğu söylenememektedir. Sonuç olarak, "**Kişisel beceriler ile Düşük Kişisel Başarı Sendromu arasındaki ilişkiyi Yaşam Tatmini etkiler**" alt hipotezimiz kısmen desteklenmiştir.

İkinci olarak Kişilerarası Beceriler ile Mesleki Tükenmişlik alt boyutlarından olan Düşük Kişisel Başarı sendromu arasındaki ilişkide yaşam tatmininin çarpan etkisi olduğu da tespit edilmiştir. İki model de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (Model 1:Yaşam Tatmini ve Kişilerarası beceriler,  $F(2,228)=60.149, p<0.005$ , Model 2: Yaşam Tatmini,Kişilerarası beceriler, Yaşam Tatmini $\times$ Kişilerarası beceriler,  $F(3,227)=46.956, p<0.005$ .)

İkinci modelde, Yaşam Tatmini Kişilerarası beceriler birlikte analize tabi tutulduğunda, modeldeki  $R^2_{\text{change}}$  .038 bulunmuştur. Analizler sonucunda tek başlarına Kişilerarası beceriler ve Yaşam Tatmini, çarpan etkilerinin haricinde anlamlı etkilerini kaybetmemişlerdir. Dolayısıyla "**Kişilerarası Beceriler ile Düşük Kişisel Başarı Sendromu arasındaki ilişkiyi Yaşam Tatmini etkiler.**" alt hipotezimiz kısmen desteklenmiştir.

Son olarak Duygusal Zeka Boyutları'ndan olan Uyumluluk ile Mesleki Tükenmişlik boyutlarından olan Düşük Kişisel Başarı sendromu arasındaki ilişkide Yaşam Tatminin çarpan etkisi olduğu gözlemlenmiştir. İki model de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (Model 1:Yaşam Tatmini ve Uyumluluk,  $F(2,228)=60.149, p<0.005$ , Model 2: Yaşam Tatmini,Uyumluluk, Yaşam Tatmini $\times$ Uyumluluk,  $F(3,227)=46.956, p<0.005$ .) İkinci modelde, Yaşam Tatmini Uyumluluk ile birlikte analize tabi tutulduğunda, modeldeki  $R^2_{\text{change}}$  .038 bulunmuştur. Analizler sonucunda tek başlarına Uyumluluk ve Yaşam Tatmini, çarpan etkilerinin haricinde anlamlı etkilerini kaybetmemişlerdir. Diğer analiz sonuçlarına paralel olarak "**Uyumluluk ile Düşük Kişisel Başarı Sendromu arasındaki ilişkiyi Yaşam Tatmini etkiler.**" alt hipotezimiz kısmen desteklenmiştir.

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, Mesleki Tükenmişlik alt boyutlarından olan Düşük Kişisel Başarı Sendromu ön plana çıkmaktadır. Çünkü kişi duygusal açıdan tükendikçe bu hareketlerine yansiyacaktır, yaptıklarından memnun olmamaya başlayacak ve sonuçta kendini hep eksik hissedecektir. Bu bir açıdan kişinin öz yeterliliği hakkındaki olumsuz duygularını ifade etmektedir. Yaşam tatminin çarpan etkisinin kısmen çıktığı Duygusal Zeka Boyutları ise Kişisel Beceriler, Kişilerarası Beceriler ve Uyumluluk olmuştur. Bu boyutlar, kişinin kendine olan saygısını, empati kurabilme kapasitesini, problem çözebilme yetisini, sosyal açıdan ne kadar duyarlı olduğunu

ifade etmektedir ki burada yaşamdan aldıkları tatmin düzeyinin etkisinin kendilerini daha başarılı hissetme hususunda etkisi olacağını doğrulamaktadır.

Bütün bunlar yanında Duygusal Zeka alt boyutlarından olan Genel Ruh Durumu ve Stres Yönetimi ile Mesleki Tükenmişlik arasındaki ilişkide Yaşam Tatminin çarpan etkisine rastlanmamıştır.

Sonuç olarak bu çalışma, bireylerin kişisel ve/veya kişilerarası açıdan başarı yakaladıkça ve yaşamlarından aldıkları tatmin düzeyi arttıkça, mesleki tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalma olasılıklarının düşeceğini göstermektedir.

Yazında da tartışıldığı gibi, katılımcıların kendilerini değerlendirdiği uygulamaların yanı sıra performans testleri ve bireylerin kendileri dışında da değerlendirilebilecekleri bir ölçüm aracına ihtiyaç vardır. Çünkü bireylerin kabul görme algıları onlarda istenen cevapları verme yönünde eğilim göstermelerine sebep olabilir. Ayrıca örneklemin daha iyi tanımlandığı, örneğin sektörel bazda ve/veya katılımcıların pozisyon bazında sınırlandırıldığı, daha fazla kişiye ulaşarak çalışmanın bulguları genişletilebilir. Bunun yanında Yapısal Eşitlik Modellemesi ile muhtemel moderator(çarpan) veya aracı değişken(mediator) etkileri araştırılabilir, böylelikle daha kesin bulgular elde edilebilir.

### Kaynakça

- Acar, F. T. (2001) "Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bar-On, R. E., ve Parker, J. D. (2000) "The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace", Jossey-Bass.
- Cazan, A. M., & Năstăsă, L. E. (2014) "Emotional Intelligence, Satisfaction with Life and Burnout among University Students", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, pp.1574-1578.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., ve Griffin, S. (1985) "The satisfaction with life scale", *Journal of personality assessment*, 49(1), pp. 71-75.
- Diener, E., ve Diener, M. (2009) "Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem", In *Culture and well-being* (pp. 71-91). Springer Netherlands.
- Extremera, N., ve Fernández-Berrocal, P. (2005) "Perceived emotional intelligence and life satisfaction: Predictive and incremental validity using the Trait Meta-Mood Scale", *Personality and Individual Differences*, 39(5), pp. 937-948.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.ISBN:0-553-10462-4.
- Güllüce, A. Ç., ve İşcan, Ö. F. (2010) "Mesleki tükenmişlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), pp. 7-29.
- Kavcar, B. (2011) "Duygusal Zeka ile Akademik Başarı ve Bazı Demografik Değişkenlerin İlişkileri: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Kong, F., Zhao, J., ve You, X. (2012) "Emotional intelligence and life satisfaction in Chinese university students: The mediating role of self-esteem and social support", *Personality and Individual Differences*, 53(8), 1039-1043.
- Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1981) "The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behavior*", 2(2), pp. 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001) "Job burnout", *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mayer, J. D., ve Salovey, P. (1993) "The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*", 17(4), pp. 433-442.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., ve Sitarenios, G. (2001) "Emotional intelligence as a standard intelligence" *Emotion*, 1(3), pp. 232-242.
- Mayer, J. D., Salovey, P. ve Caruso, D. R. (2000) "Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality and as Mental Ability", R.Bar-On ve J. Parker (der), *The handbook of Emotional Intelligence içinde*, ABD: JosseyBas Wiley Company, pp.92-117.
- Palmer, B., Donaldson, C., ve Stough, C. (2002) "Emotional intelligence and life satisfaction" *Personality and individual differences*, 33(7), pp. 1091-1100.

## **Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARINA GÖRE İŞE YABANCILAŞMA VE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK KAVRAMLARI VE BU KAVRAMLARIN YENİDEN ANALİZİ: DEVLET HASTANESİNDE ÇALIŞAN HEMŞİRELER ÜZERİNDE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA**

**Arş. Gör. Merve Zeynep Kimsesiz**

Bülent Ecevit Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü,  
mervezeynepkimsesiz@gmail.com

**Arş. Gör. Betül Solmaz**

İstanbul Üniversitesi İktisat Fak.Çalışma Ekon.Bölümü, solmazbetul@hotmail.com

### **ÖZET**

Literatürde 1980-1990 arasında doğanları nitelendirmek için kullanılan Y kuşağı, Türkiye’deki örgütlerde çalışanların %35’ini oluşturmaktadır. Y Kuşağı’nın tutumları ve davranışları, yöneticileri ile olan ilişkileri, örgütlerine olan bağlılık duyguları onların örgüt kültürlerini kendinden önceki nesillere göre farklı kılmaktadır. İş yaşamında çalışanların büyük çoğunluğunu oluşturan Y kuşağı çalışanları yöneticilerinden, kalıplaşmış kurallar ve fikirlerden çok yeni iş uygulamaları ve yeni yönetim şekilleri oluşturmalarını beklemektedir. Daha çok esnek çalışma modellerini benimseyen yaptığı işten çabuk sıkılan fazla sorumluluk almak istemeyen yapıları onları yöneticileri tarafından işe bağlılık ve işte tutma konusunda zorlamaktadır. İşinden çabuk sıkılan ve hemen ayrılmayı kabul eden Y kuşağı çalışanları arasında, ülkenin ekonomik ve istihdam koşulları değerlendirildiğinde işte kalmaya mecbur olan diğer Y kuşağı çalışanları da mevcuttur. İşinden ayrılamayan Y kuşağı çalışanlarının literatürde yer alan tanımlaması göz önüne alındığında işine yabancılaşması ve beraberinde gelen mesleki tükenmişlik kavramlarına farklı bir boyut kazandırmaktadır.

Yapılan bu çalışmada Y Kuşağının çalıştıkları kurum içerisinde mesleki tükenmişlik ve yabancılaşmalarına dair bakış açılarında farklılaşmanın olup olmadığı analiz edilmiştir. Çalışmada anket sorularının geliştirilmesinde “Maslach Tükenmişlik Envanteri”nden aynı zamanda yabancılaşmanın belirlenmesinde ise araştırmacılar tarafından geliştirilmiş anket sorular ve yabancılaşma ölçeği ile değerlendirilmiş anket soruları Devlet Hastanesinde çalışan hemşirelere uygulanmıştır. Elde edilen veriler, güvenilirlik analizi, çeşitli non-parametrik testler kullanılarak değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Y Kuşağı, İşe Yabancılaşma, Mesleki Tükenmişlik.

### **1.Giriş**

Kuşak kavramı; aynı doğum yılı içerisinde önemli yaşamsal olayları ve bu olaylar içerisindeki kritik gelişimleri paylaşan bir grup olarak tanımlanır(Kupperschmidt,2000:66). Türk Dil Kurumu’na göre ise kuşak; yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu, digger bir tanımda ise; Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batin, jenerasyon(TDK,2015) olarak tanımlanır. Literatürde farklı görüşlere rağmen kuşakları sınıflandırma ve onların başlangıç ve bitiş tarihlerindeki ortak görüş birliği dört kuşak üzerinedir: Sessiz Kuşak (1925-1944), Bebek Patlaması (1945-1964), X Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-2000) (Cooman ve Dries,2012:44).

Günümüz iş yaşamında sayıları az olan ve büyük çoğunluğu emekli olan sessiz kuşak, bugünkü iş yaşamının temellerini atan işyerindeki en eski nesildir. Bu kuşak eşsiz bilgi kaynağına sahip, muhafazakar, disiplinli, sorumluluk duygusu ve gözlem yeteneği yüksek olarak bilinir (Tolbize,2008:2). Bebek patlaması kuşağı 1946-1965 yılları arasında Amerika’da yaşanan yüksek doğum oranları nedeniyle bu dönem içerisinde yer alan kuşağa bebek patlaması ismi verilmiştir (Becton vd., 2014:177).Yaşam felsefeleri çalışmak için yaşamaktır ve kendinden bir önceki nesil olan sessiz kuşağı takip ederek çalışma yaşamında “boyun eğme” politikasını izlemişlerdir(United Nations, çevrimiçi). Gelecek kaygısı taşıyan X kuşağı kariyer yapma ve daha çok para kazanma kaygısı içerisinde. Teknolojinin geliştiği ve hız kazandığı yıllarda doğmuşlardır. Sadakat duyguları duruma göre değişen aynı zamanda da geleneksel değerlerine bağlılıkları ön plandadır (Fırat, Akar, 2015:116).

Y kuşağının temel özellikleri ise: daha rahat koşullarda çalışabilecekleri işler tercih ederler. İnternet onlar için en önemli iletişim alanıdır. Teknolojiyi yakından takip ederler. Özgürlüklerine düşkün yapıdadırlar. Kendilerine güvenleri oldukça yüksektir. Aynı anda birden çok işi yapabilmeleri kabiliyetleri yüksektir. Kendilerini sabırsız olarak tanımlarlar. Sosyal iletişim ağıyla işyeri sınırları içinde sürekli olarak bağlantıda olabilmek onlar için önemlidir (Yüksekbilgili, 2015:261). Sürekli gelişen ve hızına yetmek zorunda olduğumuz teknolojik ilerlemeler ve artan rekabet koşulları ile birlikte işletme yöneticilerinde işletmelerinin ayakta kalması ve kendini yenilemesi ihtiyacını her geçengün kendini daha fazla göstermektedir. Türkiye’de çalışan profilinin daha çok Y Kuşağı’ndan oluşması kendinden önce gelen X Kuşağı yöneticileri ile çalışmalarında onları işe devamlılığı ve işte tutundurma stratejilerini geliştirmeleri ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Kolay adapte olan fakat çabuk vazgeçen, direct emir almaktan hoşlanmayan, daha çok kendi fikirlerine önem veren girişimcilerle, esnek yöneticilerle çalışmaktan hoşlanan, çalıştıkları iş yerine bağlılık hissetmeyen (Türk,2013:56-58). Y Kuşağı’nın işe karşı yabancılaşma ve mesleki tükenmişlikleri kendilerinden önceki kuşaklara göre daha fazla üzerinde durulması gereken konulardan biridir.

Yabancılaşma; sosyolojik, psikolojik, siyasal ve felsefi bir anlam taşıyan, hemen hemen bütün insan ve toplum bilimlerinde önemini koruyan bir temadır. Günümüzdeki yaygın olan anlamı Marx tarafından ele alınmış, düşünsel zemini ise Hegel ve Feuerbach tarafından oluşturulmuştur. Yabancılaşma terimini ilk kez kullanan Hegel’e göre yabancılaşma, bireyin kendisini düşünen ve hisseden bir varlık olarak görememesinden kaynaklanarak, insanın fiziki ve ruhi varlığı arasındaki ayrım sonucu ortaya çıkmaktadır (Salerno, 2003: 53). Karl Marx ise kavramı açıklarken Hegel’den etkilenerek, yabancılaşmayı emeğin işçinin dışında olması, onun özüne ilişkin olmaması ve işçinin kendi emeğini, üretimini yadsıması sonucu işine, emeğine, içinde yaşadığı doğaya, kendi öz doğasına ve diğer insanlara uzaklaşmasına neden olan eylemler bütünü olarak tanımlamıştır. Yabancılaşma bireyin doğal birliğini bozmakta, onu işgören ve birey olarak parçalamaktadır (Tutar, 2010: 177). Yabancılaşmanın tek bir tanımının yapılamayacağını belirten Seeman (1959:783; 1975:93), toplumsal şartlar ve duygusal kişiliğe bağlı olarak yabancılaşmanın ortaya çıkan bir hastalık olduğunu söylemektedir. Yabancılaşmanın sosyo-psikolojik çerçevede çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğini söyleyen Seeman yabancılaşmayı beş boyutta ele almaktadır. Bu beş boyut ise: **Güçsüzlük:** Kişinin kendi ürettiği ürünler ile üretim sürecinde kullandığı araçların sonuçları üzerinde denetim hakkının olmamasıdır (Seeman, 1959: 784). **Anlamsızlık:** Bireyin neye inanacağını bilmemesi, kendisine öğretilen doğruların kişi için bir anlam ifade etmemesi ve bu doğruların kendisini bir sonuca götüreceğine inancının olmaması olarak tanımlanabilmektedir (Büyükyılmaz, 2007: 40). **Kuralsızlık:** Kişiyi bağlayan toplumsal kuralların etkisiz hale gelmesi anlamını taşımaktadır (Seeman, 1959: 787). **Topluma Yabancılaşma(Yalıtılmışlık):** Seeman’a göre toplumun yüksek değerler atfettiği hedeflerin birey için bir anlam ifade etmemesi hali olan bu durumundaki bireyin, bir süre sonra toplumla ve toplum doğrularıyla bağlantısı giderek azalacak ve sonunda tamamen kopacaktır. Örgütsel anlamda ise, kurum çalışanlarının kendilerini her türlü örgütsel ilişkiden bilinçli olarak soyutlaması ve sosyal ilgilerini kaybetmesiyle gerçekleşir. Çalışan kendisi bilinçli olarak diğer çalışanları reddederek, her türlü kurumsal etkiden uzaklaşma çabası içerisine girebilmektedir (Yavaş ve Polat, 2012: 220). **Kendine Yabancılaşma:** Bu tür yabancılaşmada birey, içinden gelmeyen ya da içsel güdülenmeye dayanmayan, sırf davranmak için davranışlarda bulunmakta; sanki davranış kendisinin değilmiş gibi davranmaktadır (Başaran, 2004: 222). İşe yabancılaşmayı Aiken ve Hage (1996: 497); kariyer hedeflerinden uzaklaşma ve profesyonel normlara uyum sağlayamamadan oluşan olumsuz duygular olarak belirtmiştir. Pearlın (1962: 315-316) ise, kişinin yaptığı işe karşı güçsüzlük hissi ve işine karşı hissetmiş olduğu kontrolü kaybetme duygusu şeklinde tanımlamıştır. İşe yabancılaşmanın nedenlerine ilişkin çok sayıda sebep ileri sürülmektedir. Marks’a göre işyeri içerisinde yabancılaşma şu koşullarda meydana gelmektedir (Erikson, 1986: 3):

- Çalışanın ürettiği ürünün anlamına ve ürünle ilgili çalışmasına ilişkin bir bağ kuramaması
- Çalışanın üretimine katıldığı ürünün gidişatına ne ölçüde katkı yaptığı konusunda bilinçli olmaması
- Çalışanın hareketlerinin bir dış güç tarafından kontrol edilmesi ve koşullara kendini uyarlaması
- Çalışmanın küçük parçalara ayrılması ve çalışanın zekasını ve yeteneklerini çok sınırlı bir şekilde kullanabilmesine izin verilmesi

- Çalışan sonunda örgütteki yaşamında denetlemeyi ve kendini anlatmayı reddederek işinden soğumaktadır.

Yabancılaşan bireyin davranışlarında değişimler yaşanmakta ve birey üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla örgütsel yabancılaşma, birtakım örgütsel sorunları da beraberinde getirmektedir. İşgörenin işinden tatmin olamaması, giderek tükenmesi, örgütte sessizliğin hakim olması, çalışma yaşamında kalitenin düşmesi yabancılaşan bireyin örgüt düzeyindeki sonuçlarıdır.

Tükenmişlik kavramını Maslach; kişinin profesyonel iş yaşamında ve diğer insanlarla olan ilişkilerinde olumsuzluklara yol açan özsaygı yitimi, kronik yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının gelişimi ile birlikte seyreden fiziksel, duygusal ve entelektüel tükenmeyle karakterize bir sendrom olarak tanımlamış ve üç ayrı alt kategoriye ayırmıştır (Taycan vd., 2006: 101). Bu alt kategorilerden ilki; tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirten ve “Bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı” ifade eden duygusal tükenmedir. Tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil eden ikinci kategori duyarsızlaşma, diğer insanlara yönelik negatif, katı tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir. Üçüncü kategori olan düşük kişisel başarı hissi ise; tükenmişliğin kişisel gelişme boyutunu temsil etmekte ve en yalın haliyle kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade etmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001, s. 403; Maslach ve Zimbardo, 1982: 5; Wright ve Douglas , 1997: 492; Cordes ve Dougherty, 1993: 623; Hock, 1988: 168). Yapılan araştırmalarda çeşitli tükenmişlik nedeninden söz edilmektedir. Tükenmişliğin gelişmesinde etkin rolü olan nedenler arasında; kişinin uzun süre stres yaşaması, iş yükünün fazla olması, meslektaşları ile yeterli paylaşım fırsatının olmaması, kötü çalışma koşulları, kötü yönetim, çalışılan işin düşük statülü hissedilmesi, düşük ücret, kötü ve yetersiz eğitim, kaynak yetersizliği, yaş, medeni durum ve cinsiyet gibi değişkenler tespit edilmiştir (Kandeniz, 2008: 432).

Tükenmişlik kavramının sonuçlarına bakmak gerekirse hem kişiler hem de örgütler açısından önemli sonuçları bulunmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Tükenmişlik sadece onu yaşayana zarar getiren bir olgu değil, aynı zamanda kişinin etrafındaki her şeyi ve herkesi yıkıma uğratabilen bir olgudur. Tükenmişliğin belirtileri olarak ifade edilen çeşitli faktörlerin tükenmişliğin sonuçları olarak ifade edildiği gözlenmektedir. Tükenmişliğin sonuçlarını üçe ayırmak mümkündür (Ardıç ve Polatçı, 2008: 74). **Kişisel sonuçları:** Kişide ruhsal bozuklukların oluşumuna sebep olabilen tükenmişlik; anksiyete, depresyon, kendine güven kaybı gibi ruh sağlığı ile ilgili olumsuzlukların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 406). Örmən (1993: 28)’in de belirttiği gibi; tükenmişliğin duygusal yorgunluğu, fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirmektedir. **Çalışma hayatına etkileri:** Tükenmişlik, işe gitmeme, işten ayrılma, iş değiştirme gibi çeşitli kaçınma şekilleriyle ilişkilidir. İşine devam eden kişilerde ise tükenmişliğin, üretkenlikte azalma, iş etkinliğinde bozulma gibi sonuçları olmaktadır. Buna bağlı olarak; iş doyumu, işe ve organizasyona bağlılık azalmaktadır. Ayrıca, tükenmişlik yaşayan kişiler daha fazla kişiler arası çatışma ve görevlerini aksatma yoluyla iş arkadaşları üzerinde de olumsuz bir etkiye yol açabilir ve böylece tükenmişliği bulaştırabilirler (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 406). **Aile hayatına etkileri:** İnsan ilişkilerindeki bozulma sonucu, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma, aile içi huzursuzluk, aile kutlamalarına katılmama ve aile hayatının çökmesi gibi sonuçlar yaşanabilmektedir (Demir, 2010: 188; Aslan-Ünal, 2010: 454).

Çalışmamızın analiz kısmını oluşturan hemşirelerin de iş ortamından kaynaklanan birçok negatif faktörün etkisi nedeniyle yoğun bir iş yüküne sahip stresli bir meslek olduğu bilinmektedir. İş stresi, kurum yöneticileri tarafından dikkate alınması gereken bir durumdur ve çalışanların verimlilik, performans, tatmin ve davranışlarını doğrudan etkilemekte (Yetiş, 2013); aynı zamanda çalışanın yabancılaşmasına neden olmakta aynı zamanda mesleki tükenmişliği beraberinde getirmektedir. (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008).

Türkiye’de tükenmişlikle ilgili çalışmalara 1992 yılında başlanmış, Canan Ergin’in 1996’da yaptığı, tüm sağlık meslek grupları ve bölgeleri içeren mesleki tükenmişlik çalışması, Türkiye’de büyük örneklemle yapılan ilk ve tek çalışma olarak literatüre geçmiştir. Türkiye genelinde yapılan çalışmalarda insanlarla yoğun ilişki kurmayı gerektiren meslek grupları arasında hekimlerin ve özellikle hemşirelerin tükenmişlik yönünden en riskli grup olduğu belirtilmiştir (Günüşen ve Üstün, 2010:186).

## 2.YÖNTEM

Araştırma verileri, İzmir’de faaliyet gösteren hastanesinde çalışan 117 hemşire ile yapılan anketler aracılığıyla elde edilmiştir.

Araştırmada hemşirelerin kuşak bilgilerinin yanı sıra, cinsiyet, eğitim, medeni hal ve iş deneyimi gibi bilgilerine de ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmamıza cevap veren hemşirelerin sınıflaması; X Kuşağı (1965-1979) ve Y Kuşağı (1980-2000) şeklinde yapılmıştır.

Bu çalışmada anket sorularının geliştirilmesinde “Maslach Tükenmişlik Envanteri”nden aynı zamanda yabancılaşmanın belirlenmesinde ise araştırmacılar tarafından geliştirilmiş anket sorular ve yabancılaşma ölçeği ile değerlendirilmiştir.

### 3.Bulgular

Araştırmaya katılan hemşirelerin %96,5'i kadın, %3,5'i ise erkektir. Hemşirelerin %50,4'sı Y kuşağı, %49,6'sı ise X Kuşağı üyesi çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışan hemşirelerin %65,2'si evli, %34,8'i ise bekdir. Hemşirelerin %53,2 ile yarıdan fazlası lisans eğitim düzeyine sahip iken %21,6'sı ile Sağlık Meslek Lisesi eğitim düzeyi ikinci sırayı almaktadır. Bunu üçüncü sırada %19,8 ile önlisans, dördüncü sırada ise %5,4 ile yüksek lisans/doktora eğitim düzeyi takip etmektedir. Hemşirelerin çalıştığı kurumdaki pozisyon dağılımları şu şekildedir: %61,9'u servis hemşiresi, %16,8'i diğer, %12,4'ü ameliyathane/yoğun bakım hemşiresi, %8,0'ı sorumlu hemşire ve %0,9'u ise başhemşiredir. Hemşirelerin %90,6'sı kadrolu şekilde çalışırken, %9,4'ü sözleşmeli şekilde çalışmaktadır. Hemşirelerin çalışma saatlerinde en fazla uğraştığı işlerin sıralaması ise; %47,1 ile ilk sırada olan hemşirelik bakımı oluştururken, %21,2 ile hemşirelik dışı ikinci sırada yer almaktadır. Üçüncü sırayı %17,3 ile tanı ve tedavi alırken, %14,4 ile destek hizmetleri dördüncü sırada takip etmektedir. Aldıkları ücretten memnuniyet durumuna verilen yanıtlara göre %86,3'ünün memnun olmadığı, %13,7'sinin ise memnun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hemşirelerin %81,0'ı çalıştığı ekipten memnun iken %19,0'ı ise memnun değildir. Kurulan hipotezler ve değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: "Kuşaklar arası fark ile hemşireliği kendi isteği ile seçme durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde kurulan hipotez için yapılan Ki-Kare analizi sonucunda hipotez reddedilmiştir (P=0,582).

H<sub>2</sub>: " Kuşaklar arası fark ile iş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde kurulan hipotez için yapılan Ki-Kare analizi sonucunda hipotez reddedilmiştir(P=0,495).

H<sub>3</sub>: "Kuşaklar arası fark ile yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde kurulan hipotez için yapılan Ki-Kare analizi sonucunda hipotez reddedilmiştir (P=0,488).

H<sub>4</sub>: " Kuşaklar arası fark ile işinizi yaparken çalışma yöntemlerinizi seçme özgürlüğüne sahip misiniz? arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde kurulan hipotez için yapılan Ki-Kare analizi sonucunda hipotez reddedilmiştir(P=0,289).

H<sub>5</sub>: " Kuşaklar arası fark ile görevinizi diğer çalışanların görevlerinden ne ölçüde bağımsız olarak yerine getirmektesiniz arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde kurulan hipotez için yapılan Ki-Kare analizi sonucunda hipotez reddedilmiştir (P=0,835).

H<sub>6</sub>: "Meslekte çalışılan süre ile iş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum" arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde kurulan hipotez için yapılan Ki-Kare analizi sonucunda hipotez reddedilmiştir (P=0,130)

H<sub>7</sub>: "Meslekte çalışılan süre ile insanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde kurulan hipotez için yapılan Ki-Kare analizi sonucu hipotez kabul edilmiştir. (P=0,007)

Çapraz tablo sonuçları değerlendirildiğinde yapılan analiz sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Çalışanların toplamda %18,4'ü insanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendilerinin canlanmış oldukları fikrini benimsemediklerini ifade etmektedirler. Buna rağmen toplamda %44,7'lik bir dilim bu savı kabul etmektedir. Ayrıca toplamda, %36,8'i bu yaklaşım için bazen bu duyguyu yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışılan yıl sayısı arttıkça, çalışanların bu durumdan duydukları memnuniyet oranının daha da azalmakta olduğu belirlenmiştir.

H<sub>8</sub>: "Meslekte çalışılan süre ile yaptığınız iş yaratıcılık isteyen bir iş mi? arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde kurulan hipotez için yapılan Ki-Kare analizi sonucu hipotez kabul edilmiştir. (P=0,001)

Çapraz tablo sonuçları değerlendirildiğinde yapılan analiz sonucunda; Çalışanların %13,5'i yaptıkları için yaratıcılık gerektirmeyen bir iş olduğunu düşünmekteyken, %42,3'ü bu işin yaratıcılık gerektirdiğini ifade etmektedir. %44,1'i ise yaratıcılığın kısmen geçerli olduğunu düşünmektedir.



Ayrıca çalışılan yıl sayıları arttıkça mesleklerinde yaratıcılığın gerektiğini savunan çalışanların sayısı azalmaktadır. Bunun nedenleri, yapılan işlerin bir süre sonra rutine binmesi olarak değerlendirilebilir.

#### 4.Sonuç

Yapılan çalışma sonucunda örneklem aldığımız kitle olan hemşirelerin yaşları açısından mesleki tükenmişlik ve işe yabancılaşma konusunda bir fark görülmediği sonucuna ulaşılmıştır. X ve Y Kuşağı üyesi hemşirelerinin kuşak farklılığı açısından mesleki tükenmişlik ve işe yabancılaşma konusunda benzerlik göstermesi ayrıca ele alınması gereken bir konu olmaktadır. Uzun süredir meslekte olan X Kuşağı üyelerinin mesleki tükenmişlik ve işe yabancılaşma oranlarının yüksek olması meslekte kalma süreleri ile orantılı olarak düşünülebilir. Fakat Y kuşağı çalışanlarının meslekte kısa süredir olmaları onların mesleki tükenmişlik ve işe yabancılaşma sorularına verdikleri cevapların oranlarının yüksek olması dikkat çekici bir durumdur. Y kuşağı çalışanlarının literatürde yaptığı işten çabuk sıkılan ve işinden ayrılan bu kuşak için çalışmamızda da anketi cevaplayan Y kuşağı hemşireleri içinde geçerli olduğu düşüncesine varılmaktadır. Mesleki tükenmişlik ve işe yabancılaşma kavramını Y kuşağı hemşireleri için ve diğer çalışanlar için yeniden analiz edilmesi gerekmektedir. Çabuk sıkılan bu neslin çalışanlarının işe tutundurma ve mesleğini sevdirmeye konusunda kamu ve özel sektörün yeniden yapılanması gerekmektedir.

#### Kaynakça

- Aiken, M. ve J. Hage. (1966). Organizational ALienation: A Comparative Analysis, American Sociological Review, 31(4), s. 497-507.
- Anick Tolbize, Generational Differences in the Workplace, Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, p.2., 2008.
- Ardı., K. ve Polatçı, S: (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32, 21-46.
- Aycan Türk, Y Kuşağı, Kafekültür Yayıncılık, 2013, s.56-58
- Başaran, İ. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış, Ankara: Nobel Yayın.
- Cordes, C.L. ve Dougherty, T.W. (1993). A Review and an Integration Of Research On JOB Burnout. Academy of Management Review, 18(4), 621-656.
- Erikson, K. (1986). On Work and Alienation, American Sociological Review, 51(1), 1-8.
- Fırat Duygu, Akar Özcan, Y Kuşağının Cep Telefonu Marka Memnuniyetini Etkileyen Faktörleri Belirlemeye Yönelik Kocaeli’de Araştırma, 14. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Aksaray, 7-9 Mayıs 2015, s.116.
- Günüşen, N. P. ve Üstün, B. (2010). “Türkiye’de İkinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşire ve Hekimlerde Tükenmişlik: Literatür İncelemesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi, 3(1), 40-51.
- Hock, R. R: (1988). Professional Burnout AMong Public School Teachers. Public Personnel Management, 17 (2), 167-189.
- John Bret Becton, Harvell JackWalker, Allison Jones-Farmer, Generational Differences in Workplace Behavior, Journal of Applied Social Psychology 2014, 44, p. 177., pp. 175–189.
- Kandeniz, Ü. (2008). Bir Grup Okul Öncesi Öğretmeninde Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi. Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi, 16(2), s.431-438.
- Kupperschmidt B.R., “Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management”, The Health Care Manager,19,p.66.,2000. (65-76)
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement Of Experienced Burnout, Journal Of Occupation Behavior, 2, 99-113.
- Maslach, C. ve Zimbardo, P.G. (1982). Burnout-The Cost of Caring, New Jersey:Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Maslach, C., Wilmar, B. S. Ve Michael P. L. (2001). Job Bornout. Annual Review of Psychology, 52, s.397-422.
- Maslach, C.i Schaufeli, W. ve Leiter, M. (2001). Job Burnout, Annual Review Of Psycholog, 52,397-422.
- Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O. (2008). “Türkiye Taşkömürü Kurumu Kozlu İşletme Müessesesinde Yabancılaşmanın Boyutları Üzerinde Etkili Olan Nedenlerin Araştırılması”, Kamu-İş, 9(4).

- Pearlin, L. I. (1962). Alienation From Work: A Study of Nursing Personnel, American Sociological Review, 27(3), s. 314-326.
- Rein De Cooman and Nicky Dries, Attracting Generation Y: How Work Values Predict Organizational Attraction in Graduating Students in Belgium,, Ed. Eddy S. Ng, Lyons T.Sean vd., Managing th New Workforce, UK,p.44., 2012., s.44.)
- Salerno, R. (2003). "Lanscapes of Abondonment Capitalism", Modernity and Estrangement, State University of New York Press, New York.
- Seeman, M. (1959). "On The Meaning of Alinenation", American Sociological Review, 24(6), s. 783-791.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S. ve Aydın, N. (2006). "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi", Anadolu Psikiyatri Dergisi, 7(2):100-108.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S. Ve Aydın, N. (2006). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi, Anadolu Psikiyatri Dergisi, 7(2), s. 100-108.
- TDK, Kuşak, (Çevrimiçi),  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5572e37484e9a6.17716963](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5572e37484e9a6.17716963)). Erişim Tarihi: 20.05.2015.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(1), s.175-204.
- United Nations Joint Staff Pension Fund, Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y andGenerationZWorkingTogether,(Çevrimiçi):<http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing%20Recruitment,%20Selection%20&%20Talent%20Management%20Model%20tailored%20to%20meet%20UNJSPF%27s%20Business%20Development%20Needs.pdf>. s.5.
- Wright, T. Ve Douglas, G.B. (1997). The Contribution Of Burnout To Work Performance. Journal of Organizational Behavior, 18, 491-499.
- Yetiş, Z. (2013). "Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde İşe Yabancılaşma", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Zeki Yüksekbilgili,TÜRKİYE'DE Y KUŞAĞININ YAŞ ARALIĞI, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Bahar-2015 Cilt:14 Sayı:53 (259-267), s.261.

### **33. OTURUM**

#### **“KARİYER”**

##### **Olağan Dışı İşyeri Davranışlarının Bir Öncülü Olarak Kariyerizm**

Dr. Bora Yıldız, Dr. Harun Yıldız, Prof. Dr. Lütfihak Alpkan

##### **Hemşire Adaylarının Kariyer Planlarında Yaşlı Bakım Hemşireliği ve Diğer**

##### **Hemşirelik Alanlarına Yönelik Tutumları**

Arş. Gör. Cem Güney Özveren, Öğr. Gör. Dr. Nihal Ünaldı, Arş. Gör. Oya Çelebi

Çakıroğlu, Uzm. Güler Önder, Doç. Dr. Emrah Önder

##### **Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştığı Sorunlar Üzerine Bir Odak Grup Çalışması**

Aslı Vural, Bahar Barut, Öğr. Gör. Burçak Kızıltan, Sıla Kulaksız

## OLAĞANDIŞI İŞYERİ DAVRANIŞLARININ BİR ÖNCÜLÜ OLARAK KARIYERİZM

**Dr. Bora Yıldız**

Gebze Teknik Üniversitesi, dr.borayildiz@gmail.com

**Dr. Harun Yıldız**

Yıldız Teknik Üniversitesi, dryildizharun@gmail.com

**Prof. Dr. Lütfighak Alpkan**

İstanbul Teknik Üniversitesi, alpkan@itu.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışmada olumsuz bir çalışan eğilimi olan kariyerizm (careerism) ile yapıcı ve yıkıcı olağandışı işyeri davranışları (constructive and destructive deviant workplace behaviors) arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma 2015 Ocak-Mart ayları arasında İstanbul ilinde kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 699 kamu çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS programında basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları olumsuz bir çalışan eğilimi olan kariyerizmin, kişilerarası ve örgüte yönelik yıkıcı olağandışı işyeri davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde kariyerizm, meydan okuyucu yapıcı olağandışı işyeri davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır. Araştırma sonucunda yöneticiler, uygulayıcılar ve akademisyenler için çeşitli öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyerizm, Yapıcı olağandışı işyeri davranışları, Yıkıcı olağandışı işyeri davranışları.

### 1. Giriş

Olağandışı işyeri davranışlarının kişi düzeyindeki öncüllerinin belirlenmesine yönelik araştırmalar incelendiğinde, alanyazındaki çalışmaların büyük bir çoğunluğunun beş faktör kişilik özelliğine (Big Five) odaklandığı gözlenmektedir (Kanten vd., 2015; Spector ve Zhou, 2014; Garcia vd., 2015; Salgado, 2002; Miller, 2015; Kluemper vd., 2015). Benzer şekilde bu kişilik özellikleri dışındaki diğer negatif kişilik özellikleri ve çalışan eğilimlerinin bu davranışlara olan etkisi ile ilgili sınırlı çalışmaların olması, bu araştırmanın temel motivasyonunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın temel araştırma sorusu şöyledir; negatif bir çalışan eğilimi olarak kariyerizm, yapıcı ve yıkıcı olağandışı işyeri davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### 2. Teorik Çerçeve

#### 2.1. Kariyerizm

Kariyerizm, kariyer gelişiminin performansa dayalı olmayacak şekilde sürdürülmesi yönündeki eğilim olarak tanımlanmaktadır (Feldman ve Weitz, 1991). Bununla beraber Feldman ve Weitz, (1991) kariyerizm eğilimine sahip çalışanların başarılı olmasalar dahi başarılıymış gibi görünme eğiliminde olduklarını, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmayı kariyer gelişimleri için gerekli bir araç olarak gördüklerini ve bu eğilime sahip kişilerin çeşitli olağandışı işyeri davranışları sergileme potansiyeline sahip olduklarını belirtmiştir. Bu görüşe paralel olarak Yıldız ve Alpkan (2014) ve Yıldız vd. (2015) çalışmalarında kariyerizmin yıkıcı olağandışı işyeri davranışlarının bir öncülü olduğunu, yabancılaşma ve ahlaki çözülme değişkenlerinin bu ilişkilerde aracı etkiye sahip olabileceklerini önermektedirler. Kariyerizm ile ilgili çalışmaların alan yazında sınırlı bir yere sahip olmasına karşın bu eğilim ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif bir ilişkinin olması yukarıdaki çalışmaları destekler niteliktedir (Adams, 2011). Benzer şekilde Aryee ve Chen 'in (2004) kariyerizmin öncüllerini belirlemeye yönelik çalışmalarında çalışanların örgütsel güvenleri ile kariyerim arasında negatif bir ilişki olduğu ve örgütsel güvenin çalışanların adalet algılarıyla kariyerist eğilimleri arasında aracı etkisinin olduğu bulunmuştur.

#### 2.2. Olağandışı İşyeri Davranışları

Olağandışı işyeri davranışları, çalışanların görev tanımlarında olmayan, örgüte olumlu ve olumsuz etkileri olan, gönüllü olarak yapılan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Spreitzer ve Sonenshein, 2004).

Olağandışı işyeri davranışlarını bütüncül bir yaklaşımla ele alan bu görüşün aksine, alanyazındaki çalışmaların çoğu bu davranışları yapıcı ve yıkıcı olağandışı işyeri davranışları olmak üzere ikiye

ayırmıştır. Bu anlamda *yıkıcı olağandışı işyeri davranışları*, örgütün önemli normları çiğneyerek, örgüt ve üyelerinin huzurunu tehdit eden gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995; Bennett ve Robinson, 2000; Fox vd., 2001; Vardi ve Wiener, 1996). Buna ek olarak, Robinson ve Bennet (1995, 1997) yıkıcı olağandışı işyeri davranışları, kişilerarası (interpersonal) ve örgüte karşı (organizational) olmak üzere iki alt boyutta sınıflandırmıştır. Buna göre *kişilerarası olağandışı işyeri davranışları* örgüt üyelerine zarar verme amacı güden, kasıtlı ve gönüllü olarak yapılan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlara örnek olarak, “işteki birine kaba şakalar yapmak” ve “işteki birine kırıcı şeyler söylemek” gösterilebilir. Benzer şekilde *örgüte karşı yıkıcı olağandışı işyeri davranışları*, kasıtlı ve gönüllü olarak örgütün önemi normlarını/kurallarını ihlal etme ve örgüte zarar verme amacı güden davranışlardır. Bu davranışlara örnek olarak, “izinsiz olarak işe geç gelmek” ve “kasıtlı olarak yavaş çalışmak” gibi davranışlar gösterilebilir.

Diğer yandan *yapıcı olağandışı işyeri davranışları* örgüt ve üyelerinin yararına, örgütün önemli kural ve normlarının ihlal edilmesi yönündeki gönüllü ve kasıtlı olarak yapılan davranışları işaret etmektedir (Galperin, 2002). Genel olarak bu davranışların özelliklerine bakıldığında ait olunan grubun kurallarından sapmayı içerdiği, ancak iş etiği kurallarıyla uyum içinde oldukları gözlenmektedir (Warren, 2003). Galperin (2012) örgütler açısından bu davranışların önemini vurgulamak için örgüt yararına önemli norm ve kuralları ihlal eden çalışanların pozitif örgütsel değişimi başlatmadaki öncüler olduklarını ve bu kişilerin örgütlerdeki inovasyonun temel kaynağını teşkil ettiklerini ifade etmektedir. Bu açıklamalardan hareketle Galperin (2002) yapıcı olağandışı işyeri davranışlarını kişilerarası (interpersonal), meydan okuyucu (challenging) ve inovatif (innovative) olmak üzere üç alt boyutta sınıflandırmıştır. Buna göre *kişilerarası yapıcı olağandışı işyeri davranışlar* kişileri hedef alan yararlı davranışlardır. Bu davranışlara örnek olarak “mevcut iş prosedürlerini geliştirmek için diğer ekip üyelerine karşı çıkmak” ve “pozitif bir örgütsel değişim getirmek için kurumda yanlış giden bir şeyi başka birine bildirmek” gösterilebilir. Diğer yandan *meydan okuyucu yapıcı olağandışı işyeri davranışlar* görünüşte örgütün mevcut kural ve normlarının çiğnendiği örgüte yönelik davranışlardır. Bu davranışlara örnek olarak “bir müşterinin problemini çözmek için örgüt prosedürlerinden sapmak” ve “bir problemi çözmek için işlevsiz örgütsel kural ya da ilkelerden sapmak” gibi davranışlar gösterilebilir. Son olarak, *inovatif yapıcı olağandışı işyeri davranışlar* örgüte yönelik inovatif ve yaratıcı nitelikteki yararlı davranışlardır. Bu davranışlara örnek olarak “problemleri çözmek için alışla gelmiş yöntemlerden uzaklaşmak” ve “günlük prosedürleri yerine getirmek için yenilikçi yollar aramak” gibi davranışlar gösterilebilir.

### 3. Olağandışı İşyeri Davranışlar ile Kariyerizm Arasındaki İlişki

Yukarıda belirtilen kavramsal açıklamaların ışığında kariyerizm ile yapıcı ve yıkıcı olağandışı işyeri davranışları arasındaki nedensel ilişki Bandura ve arkadaşlarının (1986, 1996, 1999) *Sosyal Bilişsel Teorisi* (Social Cognitive Theory) kapsamında değerlendirilmiştir. Sosyal bilişsel teori kişilerin, davranışları ve düşünceleri üzerinde öz düzenleyici (self-regulatory) mekanizma ile kontrol sahibi olduklarını vurgulamaktadır. Buna göre kişiler bu mekanizmayı devre dışı bıraktıklarında yapmış oldukları olumsuz davranışları bir şekilde haklı çıkarabilme (justify) yeteneğine sahiptirler. Başka bir söylemle, kariyerizm eğilimine sahip çalışanlar kariyer hedeflerine ulaşmak için örgütün kendisine, önemli norm ya da üyelerine zarar vermeyi, kariyer amaçlarına ulaşma yolunda gerekli bir araç olarak görebilir ve bu davranışları sergilemekten dolayı bir rahatsızlık duymayabilirler. Benzer şekilde, kariyerizm eğilimine sahip çalışanlar bulundukları ortamda gerçekte öyle olmamalarına rağmen sırf kariyer hedeflerinde ulaşmada daha sağlam adımlar atmak adına iş arkadaşları ve örgütün gözünde örgütün kendilerinden istediklerinden daha fazlasını yapan bir çalışmış gibi görünmek için bu davranışları sergileyebilirler. Ancak buradaki önemli bir nokta unutulmamalıdır ki kariyeristler için bu davranışları yapmak bir illüzyondan ibarettir. Bu anlamda, bu çalışmada kariyerizm eğilimine sahip çalışanların kariyer amaçlarına ulaşmak için yapıcı ve yıkıcı olağandışı işyeri davranışları sergileme eğiliminde oldukları hipotez edilmiştir. Buna göre araştırmanın hipotezleri şöyledir:

*H<sub>1</sub>: Kariyerizm’in yapıcı olağandışı işyeri davranışlar (kişilerarası (a), meydan okuyucu (b), inovatif (c)) üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

*H<sub>2</sub>: Kariyerizm’in yapıcı olağandışı işyeri davranışlar (kişilerarası (a), örgüte karşı (b)) üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*



Şekil 1. Kavramsal Model

#### 4. Yöntem

##### 4.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini 2015 Ocak - Mart ayları arasında İstanbul ilinde kolayda örnekleme ile ulaşılan farklı kurumlardan yönetici olmayan 669 kamu çalışanı oluşturmaktadır. Örneklemin %58'i erkek çalışanlar, %46,2'si 18-31 yaş arasındaki çalışanlar, %60,4'ü evli çalışanlar, %45,4'ü lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanlar, %56,2'si 1-10 yıllık mesleki deneyime sahip çalışanlar ve son olarak %59,7'si 1-5 yıllık kıdeme sahip çalışanlardan oluşmaktadır.

##### 4.2. Ölçekler, Güvenilirlik ve Geçerlilik

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği için değişkenler açıklayıcı faktör analizi ile test edilmiş, tüm boyutların varyansın %61,46'lık kısmını açıkladığı gözlenmiştir (KMO=.848;  $\chi^2=7481.672$ ;  $df=351$ ;  $p<0.001$ ).

**Kariyerizm:** Kariyerizm ya da kariyerist eğilimi ölçmek için Feldman ve Weitz (1991) tarafından geliştirilen, güvenilirlik, geçerlilik ve Türkçeye uyarlaması Yıldız (2015) tarafından yapılan kariyerizm ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeklerdeki ifadeler, beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür. (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum). Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak "Başarıyımlı gibi görünmek terfi edebilmek açısından yetenekli olmaktan çok daha faydalıdır" gösterilebilir. Kariyerizm ölçeğine ait Cronbach'ın (1951) alfa iç tutarlılık kat sayısı  $\alpha=0,72$ 'dir. Bu değer Cronbach tarafından 0,70 ve üzeri değerlerin güvenilir olduğunu ifade etmesi ile tutarlılık göstermekte ve kariyerizm ölçeğinin yeterli düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Yıkıcı olağandışı işyeri davranışları ölçeği:** Yıkıcı olağandışı işyeri davranışları Bennet ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen, güvenilirlik, geçerlilik ve Türkçeye uyarlaması Yıldız (2015) tarafından yapılan yıkıcı olağandışı işyeri davranışları ölçeği (Destructive Deviant Workplace Behavior Scale) kullanılarak ölçülmüştür. Buna göre ölçek iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla örgüte karşı (organizational) ve kişilerarası (interpersonal) yıkıcı olağandışı işyeri davranışlarıdır. Bu ölçeklerdeki ifadeler, beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum). Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak örgüte karşı yıkıcı olağandışı işyeri davranışları için "İş yerinde müsaade edilen sürenin dışında ek ve uzun molalar vermek", kişiler arası yıkıcı olağandışı işyeri davranışlarına örnek olarak "İşteki birini herkesin önünde utanılacak bir duruma düşürmek" gösterilebilir. Genel olarak yıkıcı olağandışı işyeri davranışları ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha=0,84$ 'dür. Buna ek olarak ölçeğin örgüte karşı ve kişilerarası yıkıcı olağandışı işyeri davranışları alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla  $\alpha=0,76$  ve  $\alpha=0,84$ 'dür. Bu değerler Cronbach tarafından önerilen yeterli güvenilirlik düzeylerinin sağlandığını göstermektedir ( $\alpha \geq 0,70$ ).

**Yapıcı olağandışı işyeri davranışları ölçeği:** Çalışanların yapıcı olağandışı işyeri davranışlarını ölçmek için Galperin (2002) tarafından geliştirilen, güvenilirlik, geçerlilik ve Türkçeye uyarlaması Yıldız (2015) tarafından yapılan yapıcı olağandışı işyeri davranışlar ölçeği (Constructive Deviant Workplace Behavior Scale) kullanılmıştır. Buna göre ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla inovatif (innovative), kişiler arası (interpersonal) ve meydan okuyucu (challenging) yapıcı olağandışı işyeri davranışlarıdır. Bu ölçeklerdeki ifadeler, beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum).

Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak inovatif yapıcı olağandışı işyeri davranışları için "problemlere ilişkin inovatif çözümler getirmek", kişilerarası yapıcı olağandışı işyeri davranışları için "Daha verimli olabilmek için yöneticimin talimatlarına itaat etmemek", meydan okuyucu olağandışı işyeri davranışları için "Bir problemi çözmek için işlevsiz örgütsel kural ya da ilkelerden sapak" gibi davranışlar gösterilebilir. Genel olarak yapıcı olağandışı davranışları ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha=0,85$ 'dir. Buna ek olarak ölçeğin inovatif, kişilerarası ve meydan okuyucu yapıcı olağandışı işyeri davranışları alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla  $\alpha=0,82$ ,  $\alpha=0,57$  ve

$\alpha=0,92$ 'dir. Kişilerarası yapıcı olağandışı işyeri davranışları haricindeki örgüte karşı ve inovatif yapıcı olağandışı işyeri davranışları için Cronbach tarafından önerilen yeterli güvenilirlik düzeylerinin sağlandığı gözlenmektedir ( $\alpha \geq 0,70$ ). Bu sebeple çalışmadaki ilerleyen analizlerde kişilerarası yapıcı olağandışı işyeri davranışlar alt boyutu hariç tutulmuştur.

#### 4.3. Bulgular

Pearson korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizleri ile değişkenler arasındaki birlikte değişim ve nedensel ilişkiler test edilmiştir. Çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin ölçek ortalamaları, standart sapmaları, içsel tutarlılık değerleri ve korelasyon değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon ve İçsel Tutarlılık Düzeyleri**

| Değişkenler | Ort. | Std. Sapma | 1      | 2       | 3       | 4      | 5      |
|-------------|------|------------|--------|---------|---------|--------|--------|
| Kariyerizm  | 3.25 | .805       | (0,72) |         |         |        |        |
| DDW-O       | 1.55 | .662       | .127** | (0,76)  |         |        |        |
| DDW-I       | 1.50 | .654       | .134** | .388**  | (0,84)  |        |        |
| CDW-I       | 3.61 | .717       | .032   | -.132** | -.104** | (0,82) |        |
| CDW-C       | 2.49 | .914       | .130** | .179**  | .109**  | .240** | (0,92) |

DDW-O: Örgüte karşı yıkıcı olağandışı işyeri davranışları, DDW-I: Kişilerarası yıkıcı olağandışı işyeri davranışları, CDW-I: İnovatif yapıcı olağandışı işyeri davranışları, CDW-C: Meydan okuyucu yapıcı olağandışı işyeri davranışları \*Korelasyon  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde anlamlıdır, \*\* Korelasyon  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde anlamlıdır; Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları parantezler içerisinde sunulmuştur.

Tablo 2'den görüldüğü üzere H1b hipotezini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları kurulan regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ( $F=17.568$ ;  $p < 0.01$ ). Diğer yandan bireysel anlamlılık testleri incelendiğinde, kariyerizm değişkeninin meydan okuyucu yapıcı olağandışı işyeri davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğu gözlenmektedir ( $\beta=.132$ ;  $t= 4.191$ ;  $p < 0.001$ ). Bunlara ek olarak, yapılan regresyon analizindeki Durbin-Watson değeri 2'nin ( $D-W=1.920$ ) altında olduğundan otokorelasyon probleminin olmadığı gözlenmiştir (Durbin ve Watson, 1971). H1b hipotezi için bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansı açıklama gücü  $R^2= .016$  olarak bulunmuştur. Buna göre olumsuz bir çalışan eğilimi olan kariyerizmin bağımlı değişken olan meydan okuyucu yapıcı olağandışı işyeri davranışları üzerindeki açıklama oranı %1.6'dır.

**Tablo 2: Kariyerizmin Meydan Okuyucu Yapıcı Olağandışı İşyeri Davranışları Üzerindeki Etkisi**

| Bağımsız Değişken(ler) | $\beta$ | t           | Sig.    | Sonuç       |
|------------------------|---------|-------------|---------|-------------|
| Kariyerizm             | .132    | 4.191       | .000*** | Desteklendi |
| Düzeltilmiş $R^2$      | .016    |             |         |             |
| F                      | 17.568  | $p=.000***$ |         |             |

\*\*\* $p < 0.001$

Durbin-Watson = 1.920

Tablo 3'den görüldüğü üzere  $H_{2a}$  hipotezini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları kurulan regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ( $F=7.969$ ;  $p < 0.01$ ). Diğer yandan bireysel anlamlılık testleri incelendiğinde, kariyerizm değişkeninin kişilerarası yıkıcı olağandışı işyeri davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğu gözlenmiştir ( $\beta=.089$ ;  $t= 2.823$ ;  $p < 0.01$ ). Bunlara ek olarak yapılan regresyon analizindeki Durbin-Watson değeri 2'nin ( $D-W=1.793$ ) altında olduğundan otokorelasyon probleminin olmadığı gözlenmiştir (Durbin ve Watson, 1971).  $H_{2a}$  hipotezi için bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansı açıklama gücü  $R^2= .007$  olarak bulunmuştur.

Buna göre olumsuz bir çalışan eğilimi olan kariyerizmin bağımlı değişken olan kişilerarası yıkıcı olağandışı işyeri davranışları üzerindeki açıklama oranı %0.7'dir.

**Tablo 3: Kariyerizmin Kişilerarası Yıkıcı Olağandışı İşyeri Davranışları Üzerindeki Etkisi**

| Bağımsız Değişken(ler) | $\beta$ | t          | Sig.   | Sonuç       |
|------------------------|---------|------------|--------|-------------|
| Kariyerizm             | .089    | 2.823      | .005** | Desteklendi |
| Düzeltilmiş $R^2$      | .007    |            |        |             |
| F                      | 7.969   | $p=.005**$ |        |             |

\*\* $p < 0,01$

Durbin-Watson = 1.793

Tablo 4'den görüldüğü üzere H2b hipotezini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları kurulan regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ( $F=8.489$ ;  $p<0.01$ ). Diğer yandan bireysel anlamlılık testleri incelendiğinde, kariyerizm değişkeninin örgüte karşı yıkıcı olağandışı işyeri davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğu gözlenmektedir ( $\beta=.092$ ;  $t= 2.914$ ;  $p<0.001$ ). Bunlara ek olarak, yapılan regresyon analizindeki Durbin-Watson değeri 2'nin ( $D-W=1.751$ ) altında olduğundan otokorelasyon probleminin olmadığı gözlenmiştir (Durbin ve Watson, 1971). H2b hipotezi için bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansı açıklama gücü  $R^2= .007$  olarak bulunmuştur. Buna göre olumsuz bir çalışan eğilimi olan kariyerizmin bağımlı değişken olan örgüte karşı yıkıcı olağandışı işyeri davranışları üzerindeki açıklama oranı %0.7'dir.

**Tablo 4: Kariyerizmin Örgüte Karşı Yıkıcı Olağandışı İşyeri Davranışları Üzerindeki Etkisi**

| Bağımsız Değişken(ler) | $\beta$ | T             | Sig.    | Sonuç       |
|------------------------|---------|---------------|---------|-------------|
| Kariyerizm             | .092    | 2.914         | .000*** | Desteklendi |
| Düzeltilmiş $R^2$      | .007    |               |         |             |
| F                      | 8.489   | $p=.004^{**}$ |         |             |

\*\* $p<0,01$

Durbin-Watson = 1.751

##### 5. Tartışma ve Sonuç

Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular göstermektedir ki, kariyerizm hem yıkıcı (Yıldız, 2015) hem de yapıcı olağandışı işyeri davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır. Spesifik olarak kariyerizm, kişilerarası ve örgüte karşı yıkıcı olağandışı işyeri davranışlarının ve meydan okuyucu yapıcı olağandışı işyeri davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır. Bu anlamda araştırma bulguları, araştırmadaki hipotezlere dayanak olan Sosyal Bilişsel Teori (Bandura, 1986, 1999; Bandura vd., 1996) ile tutarlılık göstermektedir. Ayrıcı yıkıcı olağandışı işyeri davranışları ile kariyerizm arasındaki pozitif ilişki alanyazındaki bu ilişkiye işaret eden çalışmalar ile örtüşmektedir (Feldman ve Weitz, 1991; Yıldız ve Alpkın, 2014; Yıldız vd., 2015). Bu anlamda çalışma kapsamında incelenen negatif bir çalışan eğilimi olan kariyerizmin olağandışı işyeri davranışlarına olan etkisini inceleyen çalışmalara rastlanılmamasından hareketle, araştırmanın gelecek deneysel ve teorik araştırmalara yön vereceği düşünülmektedir. Buna ek olarak, araştırma sonuçlarının iş dünyası ve bu alanda çalışan akademisyenlere sağlayabileceği katkılar vardır. Öncelikle yıkıcı olağandışı davranışlardan kaçınmak için örgütler kariyerist eğilime sahip çalışanları daha işe girmeden çeşitli personel seçme metot ve yöntemleriyle tespit etmeli ve bu çalışanları özellikle ekip çalışması ya da adanmışlık gerektiren pozisyonlarda çalıştırmaktan kaçınmalıdırlar. Bununla beraber bu çalışanlar için mevcut kariyer yollarının net bir şekilde belirtilmesi ve kariyer ilerlemelerinde sonuç odaklılıktan ziyade süreç odaklı bir yaklaşımın tercih edilmesi, bu çalışanların yıkıcı etkilerini azaltabilmektedir. Şayet kariyerist çalışanlar işe alınmışlar ise bu çalışanların kariyerist eğilimleri örgütün lehine olacak şekilde yönlendirilmelidir. Son olarak, kariyerist çalışanların hangi durumsal faktörlerin etkisinde kalarak bu davranışları sergilediklerinin araştırılması bir başka araştırma konusu olarak gelecek araştırmalara önerilmektedir.

##### Kaynakça

- Adams, J. W. (2011). *Examination of inter-relationships between psychological contract, careerist orientation, and organizational citizenship behaviour*. Doctoral dissertation. City University. London.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2004). Countering the trend towards careerist orientation in the age of downsizing: test of a social exchange model. *Journal of Business Research*, 57(4), 321-328.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 364-374.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349.



- Cronbach, L. J. (1951), Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Durbin, J. and Watson, G. S. (1971), Testing for Serial Correlation in Least Squares Regression, III, *Biometrika*, 58(1), 1-19.
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1991). From the invisible hand to the gladhand: Understanding a careerist orientation to work. *Human Resource Management*, 30(2), 237-257.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Galperin, B. L. (2002). *Determinants of deviance in the workplace: An empirical examination of Canada and Mexico*. Doctoral dissertation, Concordia University, Montreal, Canada.
- Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988-3025.
- Garcia, P. R. J. M., Wang, L., Lu, V., Kiazad, K., & Restubog, S. L. D. (2015). When victims become culprits: The role of subordinates' neuroticism in the relationship between abusive supervision and workplace deviance. *Personality and Individual Differences*, 72, 225-229.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M., & Arslan, R. (2015). Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(2), 365-391.
- Kluemper, D. H., McLarty, B. D., & Bing, M. N. (2015). Acquaintance ratings of the Big Five personality traits: Incremental validity beyond and interactive effects with self-reports in the prediction of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 237.
- Miller, B. K. (2015). Entitlement and conscientiousness in the prediction of organizational deviance. *Personality and Individual Differences*, 82, 114-119.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. Lewicki, Roy J. (Ed); Bies, Robert J. (Ed); Sheppard, Blair H. (Ed). *Research on negotiation in organizations*, Vol. 6. , (pp. 3-27). US: Elsevier Science/JAI Press, xiii, 333 pp.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 117-125.
- Spector, P. E., & Zhou, Z. E. (2014). The moderating role of gender in relationships of stressors and personality with counterproductive work behavior. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 669-681.
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622-632.
- Yıldız, B., & Alpan, L. (2014). A theoretical model on the proposed predictors of destructive deviant workplace behaviors and the mediator role of alienation. In C. Zehir (Ed.), *Leadership* (pp. 501-509). Paper presented at the proceedings of the 4th International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management (Turkey), Yıldız Technical University, Istanbul.
- Yıldız, B., Alpan, L. Sezen, B. & Yıldız, H. (2015). A Proposed Conceptual Model of Destructive Deviance: The Mediator Role of Moral Disengagement, 11<sup>th</sup> International Strategic Management Conference (ISMC), 23-25-July 2015, Vienna/AUSTRIA.
- Yıldız, B. (2015). *The Antecedents of Constructive and Destructive Deviant Workplace Behaviors*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

## HEMŞİRE ADAYLARININ KARIYER PLANLARINDA YAŞLI BAKIM HEMŞİRELİĞİ VE DİĞER HEMŞİRELİK ALANLARINA YÖNELİK TUTUMLARI

**Arş. Grv. Cem Güney ÖZVEREN,**

*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı  
cem.ozveren@istanbul.edu.tr*

**Öğr. Grv. Dr. Nihal ÜNALDI,**

*İstanbul Üniversitesi, Florence Nightingale Hemşirelik Fakültesi,  
Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı*

**Arş. Grv. Oya ÇELEBİ ÇAKIROĞLU,**

*İstanbul Üniversitesi, Florence Nightingale Hemşirelik Fakültesi,  
Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı*

**Uzm Hem. Güler ÖNDER,**

*İstanbul Üniversitesi, İstanbul Tıp Fakültesi, Beyin ve Sinir Cerrahisi Yoğun Bakım Ünitesi*

**Doç. Dr. Emrah ÖNDER**

*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı*

### Özet

Yapılan çalışmada, hemşire adaylarının yaşlı bakım hemşireliği ve diğer hemşirelik alanlarına yönelik tutumları araştırılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak, ilgili literatür taranarak hemşire adaylarının ilgili alanlara yönelik tutumlarını olumlu ya da olumsuz etkileyeceği düşünülen bir takım iş değerleri (kriterler) belirlenmiş ve bu kriterler analize uygun hiyerarşik yapıya dönüştürülmüştür. İlgili anket oluşturulduktan sonra bir devlet üniversitesine bağlı hemşirelik fakültesinin üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencilerine uygulanmıştır. Çalışmanın başında, hemşirelik fakültesi öğrencilerinin özellikle yaşlı bakım hemşireliğine yönelik tutumlarının olumsuz olduğu hipotezi ile yola çıkılmıştır. Analiz sonucunda yaşlı bakım hemşireliğinin kariyer tercihi olarak dezavantajlı olduğu iş değerleri önem derecesine göre sıralanmıştır. Anketler matematiksel bir metot olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ile değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında AHP yöntemi kullanılarak hemşire adaylarının yaşlı bakım hemşireliği kariyeri ile ilgilikalitatif yargıları kantitatif şekle dönüştürülmüştür.

### Anahtar Kelimeler

Hemşirelik, Yaşlı Bakım Hemşireliği, Tutumlar, Değerler, İş Doyumu, Kariyer, Analitik Hiyerarşi Prosesi

### Giriş

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) yaşlılık sınırını “65 yaş ve üzeri” olarak kabul etmektedir. (Aslan, Ertem,2012). TÜİK verilerine göre (2013), 2013 yılında yüzde 7,68 olan Türkiye’de 65 yaş ve üzeri nüfusun toplam nüfus içindeki payının 2023 yılında %10.2, 2050 yılında ise yüzde 17,6’ya ulaşacağı tahmin edilmektedir. Bu sayısal veri ülkemiz nüfusunun giderek yaşlandığını göstermektedir. Bu durum ise yaşlı bireylerin yaşam kalitelerini arttırmaya yönelik bir takım tedbirler alınarak bu bireylerini bir bakım hizmeti almasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda ise toplumlar kendi demografik yapıları ve sağlık gereksinimlerine uygun hizmet sunacak sağlık insan gücü yetiştirmek durumundadır. Hemşirelik alanında da eğitim programlarında toplumun değişen sağlık sorunlarına göre yeniden düzenlenerek yaşlanan nüfusun gereksinimlerin en iyi şekilde karşılanmasına yönelik değişimler yapılmaktadır. (Akdemir ve Akyar, 2009). Bu yaklaşımla birlikte geriatri hemşireliği olarak isimlendirilen yaşlı bakım hemşireliğinin cazip hale getirilmesinin toplum gereksinimlerinin karşılanması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

### 1. Kavramsal Çerçeve

#### 1.1. Tutumlar ve Çalışma Değerleri

Tutum davranış bilimlerinin anahtar kavramlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Tutum kavramı genel olarak bireyin çevresindeki herhangi bir olgu ve nesneye karşı içinde barındırdığı tepki eğilimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Değerler tutumların, bireylerin hayata bakış açılarının belirlenmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu yüzden bireylere ait değerleri anlamak, onların tutum ve davranışlarını anlayabilmek ve tahmin edebilmek adına gereklidir. Değerler, kişinin nasıl davranacağını ya da nasıl davranmaması gerektiğini belirler. İlgili literatüre bakıldığında zaman zaman çalışma değerlerinin birçok araştırmacı tarafından yaşam değerlerinin bir parçası şeklinde konumlandırıldığı görülmektedir. Çalışma değerleri yazında farklı perspektiflerin varlığıyla birlikte farklı boyutlarla ele alınmıştır (Özveren, Torun, 2014). Miller (1974) çalışma değerlerini içsel ve dışsal olmak üzere iki

boyutta incelemiş ve bu boyutları kullanarak bir ölçek geliştirmiştir. Yazında da çalışma değerlerini ele alan araştırmacılar daha çok bu iki boyut üzerinde durmuşlardır. İçsel değerler yaratıcılık, entelektüel eğilim ve yönetim gibi kavramları kapsarken dışsal değerler ekonomik özgürlük, diğer çalışanlarla ilişkiler, iş güvencesi gibi kavramları içerisine almaktadır. Daha sonra bazı araştırmacılar, içsel ve dışsal sınıflandırmasını açarak çalışma değerleri kavramını daha fazla boyutla birlikte ele almışlardır. Hofstede (1980), çalışma değerlerine kendine ait kültür perspektifiyle değinirken, Pryor (1979) on üç faktörlü bir çalışma değerleri ölçeği oluşturmuştur. Bu faktörler yaratıcılık, maaş, çalışma arkadaşları, yardım etme, fiziksel aktivite, bağımsızlık (otonomi), prestij ve güvenlik şeklinde sıralanmıştır. Tevruz ve Turgut (2004)'un yapmış oldukları çalışmada farklı çalışma değerlerini içeren on iki faktör belirlenmiş ve bu faktörlerin üç ayrı kümede toplandığı tespit edilmiştir. Bu üç küme 'çalışmanın işlevleri' olarak tanımlanmış ve çalışmanın bireyselci, normatif ve dünyevi işlevleri olarak ayırmıştır. Çalışma amaçları (ÇLMÇ) adıyla geliştirilmiş olan bu testin orijinalinde 12 faktöre dağılan 69 madde vardır. Hofstede (1983), motivasyon teorilerinin daha ağırlıklı bir biçimde, bireysellik-kolektivizm, dişi-erkek kültür ve belirsizlikten kaçınma boyutları ile açıklanabileceğini öne sürmüştür. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda güvenlik ihtiyacı ağır basmaktadır (Hofstede, 1984). Türk kültürü içinde yetişmiş bir birey için güvenlik önemli bir motivasyon kaynağı olacaktır (Demir ve Okan, 2009). Dolayısıyla, Türk kültüründe yetişen bir birey için sınırların daha net olduğu, belirsizliğin hüküm sürmediği bir işte çalışmanın önemli bir çalışma değeri olabileceğini söylemek mümkündür (Özveren, Torun, 2014).. Bireyin sahip olduğu çalışma değerleri bulunduğu toplumun değerlerinden ayrı düşünülemez. Toplumun sahip olduğu değerler, dini inancı bireylerin çalışma değerlerini tarih boyunca etkilemiştir.

### 1.2. Yaşlı Bakım Hemşireliği

Yaşlı bakım hemşireliği; sağlıklı ve hasta olana yaşlı bireylerin bakımı, sağlıklarını sürdürülmesi ve geliştirilmesi, hastalık ve sakatlıklardan korunması, hastalık halinde rehabilitasyonu ya da huzurlu bir ölümün sağlanmasını içeren uygulamaları kapsamaktadır (Erdemir, 2014). Dünya ülkeleri arasında yaşlanma oranının hızlı olması, başta Avrupa ülkeleri ve A.B.D. olmak üzere birçok ülkede bu doğrultuda politikaların geliştirilmesine yol açmıştır. Geliştirilen politikalar, eğitim programlarında yaşlı bakım eğitime önem verilmesini, çeşitli toplantılar ve kongrelerle birlikte yaşlı bakım hemşireliğinin gelişmesini ve meslekler arasındaki öneminin artmasını sağlamıştır. Hollanda ve İngiltere'de temel hemşirelik eğitimi üzerine yaşlı bakım hemşireliği eğitim programları bulunmaktadır. Almanya'da da yaşlı bakım hemşireliği, özel dal hemşireliği alanları arasında yer almaktadır (Akdemir ve Akyar 2009).

Ülkemizde yaşlı birey ile çalışan hemşirelerin ağırlıklı olarak evde bakım, hastane, bakımevleri ve huzur evlerinde aktif biçimde rol aldığı görülmektedir. Sağlık Bakanlığı (SB)'nın TÜİK projeksiyonlarına göre, artacak olan yaşlı nüfusuna yönelik Türkiye Sağlıkla Yaşlanma Eylem Planı ve Uygulama Programını (2015-2020) geliştirmiş ve bu doğrultudaki hedeflerin gerçekleştirilmesinde hemşirelerin kilit rol oynayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla hemşirelik eğitim müfredatlarında yaşlı bakım hemşireliğine de yer verilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yaşlı bakıma yönelik önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim programlarında artış olduğu görülmektedir. Bu nedenle lisans düzeyinde eğitim müfredatlarında dahiliye veya halk sağlığı dersleri içerisinde konu olarak yer almaktadır. Buna ek olarak lisans düzeyinde seçmeli ders olarak da verilmeye başlanmıştır. Lisansüstü programlarda ise yaşlı bakım/geriatri hemşireliğine yönelik dersler verilmektedir. Eğitim müfredatlarının dışında son yıllarda yaşlı bakıma verilen önemin artmasıyla birlikte, yaşlı bakım alanında çeşitli kurslar düzenlenmektedir, fakat henüz SB tarafından onaylanan bir sertifika programı bulunmadığı da bilinmektedir (Kitiş, 2014). Belirtilen bu eğitim programlarının yeterliliği ve sağlık alanındaki yansımalarının ayrıca tartışılacak bir konu olduğundan düşünülmektedir.

Sağlık hizmeti veren kurumların yaşlı sağlığını koruma ve geliştirmeye yönelik, sağlık çalışanlarının yaşlılara karşı tutumları, değerleri ve inançlarının da önemli olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte sağlık bakım hizmeti veren kurumlar ve sağlık çalışanları tarafından yaşlılar; "yatak işgal eden, uzun süre hastanede yatışı gereken, hastanenin etkinliğini azaltan" ve tedavi edilemedikleri için de sağlık sisteminde başarısızlık olarak nitelendirilen bir grup" olarak kabul edilmektedir. Sağlık çalışanlarına göre, bu dönemde görülen hastalıklar yaşa bağlı hastalıklar olarak değerlendirilmekte, bunun için de yaşlı bakımı ile ilgilenmek onlar için "düşük statülü" bir iş olarak görülmektedir. Bu gibi nedenlerden ötürü, yaşlı bakımının hemşireler tarafından istenilen bir çalışma alanı olarak görülmediği ve bu alanda çalışmaya istekli hemşirelerin bulunmadığı belirtilmektedir (Kulakçı, 2010). Literatürde de,

hemşirelik mesleğine adım atacak hemşirelik öğrencileri ile bu konuya yönelik çalışmaların olduğu ve öğrenci hemşirelerin yaşlılara karşı olumsuz tutumlar sergiledikleri, yaşlı bakım hemşireliğini popüler olmayan bir meslek alanı olarak gördükleri ortaya koyulmuştur (Courtney, Tong ve Walsh, 2000; McLafferty ve Morrison, 2004)

## 2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, hemşire adaylarının yaşlıbakım hemşireliğine yönelik tutumlarının ve bu tutumlara etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Yapılan araştırma ile aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Hemşire adaylarının yaşlı bakım hemşireliğine yönelik tutumları nasıldır?
- Hemşire adaylarının iş değerleri yaşlı bakım hemşireliğine yönelik tutumlarını etkilemekte midir?

## 3. Hipotezler

H1: Hemşire adaylarının yaşlı bakım hemşireliğine yönelik tutumları olumsuzdur.

H2: Hemşire adaylarının iş değerleri ile hemşirelik alanlarına yönelik tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 4. Yöntem

Çalışma kapsamında anket uygulanmıştır. Anketler matematiksel bir metot olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ile değerlendirilmiş olup, hemşire adaylarının hemşirelik alanlarına yönelik kalitatif yargıları kantitatif şekle dönüştürülmüştür.

### AraştırmaÖrnekleme

Araştırmada kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılabilen ve çalışmaya katılmayı kabul eden bir devlet üniversitesine bağlı hemşirelik fakültesinin üçüncü ve dördüncü sınıflarında okuyan toplam 107 öğrenci oluşturmuştur.

## 5. Veri Toplama Aracı

Çalışmada nicel araştırma tekniği olarak anket kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak, Yücel ve Karataş (2009) tarafından geliştirilen 24 boyutluk Çalışma Değerleri Ölçeğinden konu ile ilgili belli bir takım boyutlar alınıp adapte edilerek bir ölçek hazırlanmıştır.

## 6. Bulgular

Yapılan çalışmanın başında hemşire adaylarının yaşlı bakım hemşireliğine yönelik tutumlarının olumsuz olduğu hipotezi ile yola çıkılmış olup, yapılan analizler bu hipotezi desteklemiştir. Araştırmanın sonucunda, öğrencilerin en çok tercih ettikleri hemşirelik alanının Ameliyathane Hemşireliği olduğu saptanmıştır. Ameliyathane Hemşireliğini sırasıyla Eğitim Hemşireliği, Halk Sağlığı Hemşireliği, Cerrahi Hastalıklar Hemşireliği, İş Yeri Hemşireliği takip etmiştir. Ceza ve Tutukevi Hemşireliği ise en son sırada tercih edilmiştir (40. sırada). 39. sırada Stoma ve Yara Bakım Hemşireliği, 38. Sırada üroloji hemşireliği, 37. sırada Yaşlı Bakım Hemşireliği, 36. sırada ise Evde Bakım Hemşireliği bulunmaktadır. Yaşlı bakım hemşireliği öğrencilerin tercih listelerinde 37. sırada yer almaktadır. 107 öğrencinin 6'sı yaşlı bakım hemşireliğine ilk on tercihinde yer vermekte iken, 1 öğrenci ilk 5, 0 öğrenci ilk 3 ve 0 öğrenci de ilk tercih olarak yaşlı bakım hemşireliğine yer vermiştir. Bununla birlikte 53 öğrenci son 10 tercih içerisinde, 29 öğrenci son 5, 20 öğrenci son üç ve 4 öğrenci son tercih olarak yaşlı bakım hemşireliğini seçmiştir. Araştırmada kariyer tercihlerine göre önem sırasına konulan değerler tek tek ifade bazında incelenmiştir. Ameliyathane Hemşireliği'nin diğer hemşirelik alanlarına göre daha fazla tercih edildiği saptanmıştır. Ameliyathane hemşireliğini tercihlerinde birinci sıraya koyan hemşire adaylarının değer önceliklerine bakıldığında ise iş garantisinin puan ağırlığının diğer kriterlere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuç, ameliyathane hemşireliği'nin iş garantisi yönünden avantajlı olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu hususta diğer alanların iş garantisi algısını arttırmaya yönelik çalışmaların yapılmasının, diğer hemşirelik alanlarının tercih edilebilirliğini arttırmak adına önemli olacağı düşünülmektedir. Hemşire adayları tarafından en az tercih edilenin ise Cezaevi ve Tutukevi Hemşireliği olduğu saptanmıştır. Yaşlı bakım hemşireliğine ilk 10 tercihi arasında yer veren öğrenciler için Kişisel ve Mesleki Gelişime Ait Değerler önemlidir. Yine aynı öğrenciler için bu değerlerin alt değerlerinde en fazla önem verilen "Yaptığınız işin size tanınırlık / prestij getirmesi" olarak saptanmıştır. En az önemsenen ise Çalışma Arkadaşları ile İlişkilere Ait Değerler olarak karşımıza çıkmıştır.

#### KAYNAKLAR

- Akdemir, N. ve Akyar, İ. (2009). Geriatri Hemşireliği. Akademik Geriatri Dergisi, 1 (2): 73-81.
- Aslan, D., Ertem, M. (2012). Yaşlı Sağlığı: Sorunlar ve Çözümler. Palme Yayıncılık
- Atkinson, R. & Atkinson, R. C. & Hilgard, E. R. (1995). Psikolojiye giriş I-II. (Çev. K. Atakay, M. Atakay, A. Yavuz). Sosyal Yayınlar
- Courtney, M., Tong, S. & Walsh, A. (2000). Acute care nurse's attitudes toward older patients: a literature review. International Journal of Nursing Practice, 6(2), ss62-69.
- Demir, H. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, 10 (1): 57-72
- Erdemir, F. (2014). Yaşamın Yaşlılık Dönemi ve Hemşirelik, Erişim: 02.07.2015, [http://www.gerhemder.org/upload/yaslilik\\_donemi.pdf](http://www.gerhemder.org/upload/yaslilik_donemi.pdf)
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International differences in work related values. Beverly Hill, CA, Sage.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, Journal of International Business Studies, 14 (2), ss:75-89.
- Hofstede, G. and M. H. Bond (1984). "Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey." Journal of Cross-Cultural Psychology 15(4): 417-433
- Kitiş, Y. (2014). Dünya'da ve Türkiye'de Geriatri Hemşireliği Eğitimi. Erişim:27.07.2015 <http://www.gerhemder.org/upload/hemsirelik.pdf>
- Kulakçı, H. (2010). Hemşirelik Lisans Programı Birinci ve Dördüncü Sınıf Öğrencilerinin Yaşlılık ve Yaşlanmaya İlişkin Düşüncelerinin ve Görüşlerinin Değerlendirilmesi. DEUHYO Elektronik Dergisi, 3(1), ss:15-22.
- McLafferty, I., & Morrison, F. (2004). Attitudes towards hospitalized older adults. Journal of Advanced Nursing, 47(4), ss:446-453.
- Miller, A. H. (1974). Political issues and trust in government: 1964-1970. The American Political Science Review, 68(3), ss:951-972
- Özveren, C.G., Torun, A., Algılanan İş Güvencesizliği ve İş Belirsizliğinin Kamu Sektöründe Çalışma Niyetine Etkisinde Çalışma Değerlerinin Rolü, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Muğla Üniversitesi Bildiri Kitabı. 14-16 Mayıs 2015, ss:860-866
- Pryor, R. (1979). In Search of a Concept: Work Values. Pryor, Robert. Vocational Guidance Quarterly, 27 (3) : 250-258
- Sağlık Bakanlığı Türkiye Sağlıklı Yaşlanma Eylem Planı ve Uygulama Planı 2015-2020. Erişim: 27.07.2015 <http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/Sa%C4%9Fl%C4%B1kl%C4%B1%20Ya%C5%9F.%202015-2020%20Pdf.pdf>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally.
- Turgut, M.F. (1978). Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme. Ankara: Nüve Matbaası.
- Turgut, T. & Tevrüz, S. (2004). Çalışma amaçlarının tesbiti ve çalışma amaçları testinin geliştirilmesi. Öneri Dergisi. Sayı 6. Cilt 22 ss:33-44
- Türkiye İstatistik Kurumu. (Şubat 2013). Nüfus Projeksiyonları, 2013-2075. Erişim: 1 Mart 2013, <http://www.tuik.gov.tr>
- Uçanok, B. (2008). The Effects of Work Values, Work Centrality And Person-Job Fit On Organizational Citizenship Behavior, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, C. ve Karataş, E. (2009). Eğitim Yöneticilerinin Benimsedikleri İş Değerleri. Ege Eğitim Dergisi, 10 (2) ss:70-101.

## KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR ÜZERİNE BİR ODAK GRUP ÇALIŞMASI

**Dok. Öğr. Aslı Vural**

Başkent Üniversitesi, SBE, Genel İşletme Doktora Programı  
avural@baskent.edu.tr

**Öğr. Gör. Burçak Kızıltan**

Başkent Üniversitesi, Kazan MYO, bkiziltan@baskent.edu.tr

**Dok. Öğr. Bahar Barut**

Başkent Üniversitesi, SBE, Genel İşletme Doktora Programı  
bhrbarut@hotmail.com

**Sıla Kulaksız**

TC. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, sila.kulaksiz@hazine.gov.tr

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları sorunları incelemektir. Bu amaçla Ankara’da özel ve kamu sektöründe çalışan 10 kadınla bir odak grup çalışması yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda iş hayatında kadınların yükselme ile ücretler konusunda ve işe alınma sırasında eşitsizliklerle karşılaştıkları, işyerinde sözel ve fiziksel mobbinge uğradıkları, evlenmelerine ve çocuk sahibi olmalarına işverenlerinin her zaman negatif yaklaşıtları için evlilik, doğum izni ve süt izni dönemlerinde işverenleri ile sorunları olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışan kadınların, kadın yöneticiler ve kadın çalışma arkadaşları ile daha çok problem yaşadıkları belirlenmiştir. Kadınların iş hayatında kadın olmalarından kaynaklanan, görevleri olmayan hizmet beklentileri (çay servisi, temizlik yaptırma, kapı açma vb.) ve organizasyon beklentileri (hediye alımı, yiyecek getirilmesi istenmesi, yaş günü düzenlemeleri istekleri vb.) ile de karşılaştıkları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yıldırma, Eşitsizlikler, Tutumlar, Algılama, Çatışma

### 1. Giriş

Sanayi devrimiyle birlikte ilk kez ücretli olarak çalışma hayatına giren kadınlar diğer ülkeler de olduğu gibi ülkemizde de birçok sorunla karşılaşmışlardır. Geçmişten günümüze baktığımızda kadınlar her zaman toplumun dayattığı bakış açılarına göre şekillenen rolleri nedeniyle iş hayatının dışına itilmeye çalışılmıştır. Kadınların evde anne ve ev kadını olarak karşılaştığı sorunlara çalışma hayatındaki sorunlar, baskılar, negatif bakış açıları, toplumsal etkiler eklendiğinde yaşamdaki yükleri gittikçe ağırlaşmaktadır. Kadınlar iş hayatında bir şekilde kendilerini, hep ispat etmeye çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca kadınlar diğer sorunların yanı sıra sırf kadın olmaları sebebiyle bile birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Ülkemizde günümüzde bile eğitimde fırsat eşitliği olmadığı gibi iş hayatında da aynı görülememektedir. Bu sebeplerden dolayı kadınların sorunlarını tespit edici çalışmalar yapılması ve çözüm yollarının bulunmaya çalışılması çalışma hayatını erkeklerle birlikte yüklenen kadınların hayatlarını kolaylaştırabileceği gibi aynı zamanda toplum açısından olumlu gelişmeler sağlayacaktır.

### 2. Kavramsal Çerçeve

18. yüzyılın sonlarında sanayi devrimi ile birlikte üretimin artması ve düşük ücretle çalıştırılabilecek işgücü gereksinimi kadınların aktif çalışma hayatına katılımını hızlandırmıştır (Yılmaz vd., 2008:91). Özellikle 20. yüzyılın 2. çeyreğinden sonra başlayan geleneksel toplumsal yapıdaki değişim kadınların işgücüne katılım oranını artırırken kadınların eş, anne rolünün yanı sıra çalışan kadın rolünü de üstlenmesini gerektirmiş ve rol çatışmalarının üstüne çalışma hayatında da birçok sorunla karşılaşmalarına neden olmuştur.

Yasal düzenlemelerle çalışan kadınların korunması ve sorunlarının çözülmesi için gerekli kolaylıklar sağlanmasına rağmen yine de zaman zaman kadınların “çift vardiya” olmaları nedeniyle ağır koşullar altında kaldıkları görülmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005:205). Ülkemizde kadınların hem çalışma yaşamına girmesi, hem de girdikten sonra mesleklerini sürdürme, mesleklerinde yükselme gibi konularında yaşadıkları birçok sorun bulunmaktadır. İlk olarak işe alım sürecinde

kadınlara -bazı işlerin doğası gereği uygun olmadığı kanaatiyle- nitelsiz işler önerilebilmekte, evlilik ve doğum gibi nedenlerle iş yaşamının kesintiye uğradığı saikiyle kadın çalışanların tercih edilmemesi söz konusu olabilmektedir. Meslek hayatlarında da eğitim düzeyi yüksek kadınlar, iş yaşamında yükselme olanağını daha zor yakalamakta ve karar verici, denetim ve kontrol gerektiren konumlarda olmaları desteklenmemektedir (Gelegen, 2001: 30).

Kadınların iş yaşantısında en çok karşılaştığı sorunlar psikolojik yıldırma, cinsel taciz, cam tavan etkisi, ücret ayrımcılığı hususlarıdır. Semboller, imajlar, metaforlar yaratılarak organizasyondaki cinsiyet farklılıklarının doğrulanması, kişisel olarak işin işleyişinin ve işyerindeki destek yapısının algılanması, cinsiyete uygun davranışların belirlenmesi, işle ilgili fırsatların ve görevlendirmelerin cinsiyete göre yapılması, eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik, sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik gibi sorunlar da kadınların örgüt içerisinde karşılaştığı başlıca sorunlar olarak sıralanabilir (Temel vd., 2006:31) (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 207).

Başlıca sorunlara değinilecek olursa;

- **Mobbing (Psikolojik Yıldırma):** Örgütsel yapı içerisinde belirli birey veya bireylere yönelik haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler uygulamak yoluyla kişileri işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli eylemlerdir.
- **Cam Tavan Etkisi:** Alt kademe ve orta kademe kadın yöneticilerin tepe yöneticiliği fırsatlarının engellenmesi; tepe yönetimi takımı içerisinde kadın yöneticilere yer verilmemesi ve kadının cinsiyeti gereği tepe yönetimi için uygun olmayacağı inancı bu kapsama girmektedir.
- **Ücret Ayrımcılığı:** Kadınlar işgücü piyasasında ucuz emek olarak görülmekte, düşük statülü işlerde sosyal güvencesiz olarak çalıştırılmaktadır (Demirel, 2011: 73).
- **Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik:** Kadının, toplumsal rolü nedeniyle ev hayatı ve iş hayatı arasında denge kurmak zorunda olması, kadınların annelik, eşlik rolünün bir uzantısı gibi değerlendirilen öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi feminen mesleklere yönelmesine veya yönlendirilmesine neden olmuştur (Kocacık ve Gökkaya, 2005:207). olarak tanımlanmaktadır.

Keashley ve Jagatic'in 2003 yılında yaptıkları çalışmaya göre mobbing, bürokrasinin yoğun olduğu ve kadın ayrımcılığının bulunduğu özellikle kamu sektöründe daha yaygındır (Dündar ve Acar, 2009: 112).

Koçak ve Hayran (2011) çalışma hayatında kadına yönelik mobbinge dair yapmış oldukları çalışmada, çalışan kadının hemen hemen her eğitim seviyesinde mobbinge maruz kaldığını veya tanık olduğunu tespit etmişlerdir. Sert ve Akkoyunlu Wigley'in (2012) ifadesine göre kadınların genel ve akademik mobbinge maruz kalma oranları erkeklere göre daha yüksektir ve çalışmalar, mobbingin kadınlara karşı daha ciddi ve ağır bir şekilde uygulandığına ve kadınların kendilerini daha fazla mobbing kurbanı olarak tanımladığına işaret etmektedir (Türel ve Dolmacı, 2014: 91). Yılmaz, Bozkurt, ve diğerlerinin (2008) yaptığı araştırmaya göre kadın iş görenlerin çalıştıkları işyerindeki çalışma süresini etkileyen unsurlar arasında amir ve yöneticilerin yönetsel tutumlarının iyi olmayışı, kadın-erkek ayrımcılığı, kadınlara yönelik taciz olduğu ortaya çıkmıştır. Kanter, örgütlerde kadınların sonradan gelenler olarak erkekler kadar güçlü olma ve örgütsel kararları etkileyebilme olanaklarına sahip olmadıklarını belirtmektedir. Erkekler kadınlara göre daha fazla lider seçilmektedirler (Temel vd., 2006: 32).

Türkiye'de Koçak ve diğerleri tarafından finans, eğitim, sağlık sektöründe çalışan 134 kadın katılımcının %38,1'i son 6 ay içerisinde iş yerinde mobbinge uğradığını veya maruz kaldığını belirtmiştir. Yıldırım ve diğerleri tarafından yapılan araştırmada 210 akademisyen hemşire katılımcıdan %60'ı mobbinge maruz kaldığı bildirilmiştir. (Özdemir vd., 2013:185). 2008-2009 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinde bulunan 33.227 ilköğretim okulunda görev yapan 422.264 öğretmen ve 28.536 yönetici üzerinde yapılmış çalışmada örneklemin %47,5'ini oluşturan kadın öğretmenlerin erkeklerden daha az mobbinge maruz kalmalarına rağmen kadınların erkeklere göre kendilerinin daha çok kurban olarak nitelendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni olarak ise yıldırma davranışına karşı erkek ve kadınların verdiği tepki farklılıkları olarak belirtilmiştir. Erkekler bu tür davranışların iş yerinde yaşanabilir normal davranışlar olarak kabul ederken, kadınlar bu davranışları kabul edilemez davranışlar olarak görmektedirler (Ertürk, 2013:163).

### 3.Yöntem

Araştırmada nitel yöntemler kullanılmıştır. Kadınların çalışma hayatında karşılaştığı sorunlardan hangilerinin daha çok öne çıktığı bir “Odak Grup Çalışması” çerçevesinde analiz edilerek ortaya konulmaktadır. Odak grup çalışmasında incelenecek konuları tespit etmek amacıyla öncelikli olarak literatür incelemesi yapılmış, konuyla ilgili bugüne kadar yayınlanan tez, makale, araştırma yazıları incelenmiştir. Ayrıca internet siteleri taranarak ilgili haberler derlenmiştir. Bu incelemeler neticesinde belirlenen sorunların çokluğu sebebiyle odak grupta incelenecek en temel sorunları belirlemek amacı ile görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme yapılacaklar amaçlı örnekleme yöntemi ile tespit edilmiş ve Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Petrol İş Sendikası, Türk Metal Sendikası, DİSK, KESK, Türk Eğitim-Sen, TOBB ve Anka Kadın Araştırma Merkezinin çalışan kadınların sorunları ile ilgili bölümleriyle telefonla veya yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde kadınların çalışma hayatında en çok karşılaştıkları temel sorunlar tespit edilmiş ve raporlama amacıyla temaları ve kodları belirlenmiştir. Bu temalar ve kodlar Tablo 1 de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Kodlar ve Temalar**

| Kodlar     | Temalar                                                                |
|------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>S1.</b> | <b>Eşitsizlik</b>                                                      |
| S1.1       | Ücret Eşitsizliği                                                      |
| S1.2       | İşe Alınmada Eşitsizlik                                                |
| S1.3       | Yükselmede Eşitsizlik                                                  |
| <b>S2.</b> | <b>Taciz / Mobbing</b>                                                 |
| <b>S3.</b> | <b>Evlenme / Çocuk Sahibi Olma / Doğum İzni / Süt İzni Problemleri</b> |
| <b>S4.</b> | <b>Yönetici İle Problemler</b>                                         |
| S4.1       | Kadın Yönetici ile Problem                                             |
| S4.2       | Erkek Yönetici ile Problem                                             |
| <b>S5.</b> | <b>Çalışma Arkadaşı İle Problemler</b>                                 |
| S5.1       | Kadın Çalışma Arkadaşı ile Problem                                     |
| S5.2       | Erkek Çalışma Arkadaşı ile Problem                                     |
| <b>S6.</b> | <b>Görev Dışı Beklentiler</b>                                          |

Odak Grup Örnekleminde yer alacak kişiler araştırmanın hedefine uygun olarak iş hayatında birebir sorunları yaşayan kamu ve özel sektörde farklı görevlerde çalışan kadınlar arasından bilgi ve tecrübeleri dikkate alınarak belirlenmiştir. Tüm katılımcılar odak grubun konusu ve soruları ile ilgili olarak daha önceden bilgilendirilmiş ve moderatörün görüşmeleri ses kayıt cihazı ile çekileceğini belirtmiştir. Ayrıca yapılan bu kayıtların raporlaştırılacağı ve bu raporlarda kesinlikle katılımcıların adlarının yer almayacağı ifade edilmiştir. Tablo 2`de odak grup katılımcılarının hangi sektörde, hangi görevlerde çalıştıkları ve çalışma süreleri gösterilmektedir.

**Tablo 2: Katılımcıların Çalışma Süreleri ve Alanları**

| Katılımcılar | Çalışma Süreleri | Çalışma Alanları              |
|--------------|------------------|-------------------------------|
| A            | 6 Yıl            | Özel Sektör- İlaç Mümessili   |
| B            | 23 Yıl           | Özel Sektör-Muhasebeci        |
| C            | 8 Yıl            | Özel Sektör- Avukat           |
| D            | 5 Yıl            | Özel Sektör-Kimyager          |
| E            | 16 Yıl           | Kamu Sektörü- Uzman           |
| F            | 2,5 Yıl          | Özel Sektör-İthalat Sorumlusu |
| G            | 10 Yıl           | Kamu Sektörü- Akademisyen     |
| H            | 18 Yıl           | Kamu Sektörü-Mühendis         |
| I            | 7 Yıl            | Kamu Sektörü-Çevirmen         |
| J            | 25 Yıl           | Kamu Sektörü- Bankacı         |

Odak grup çalışması gerçekleştirilerek temel sorun olarak belirlenen kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları eşitsizlikler, mobbing ve taciz davranışları ile evlenme, çocuk sahibi olma, doğum izni, süt izni sorunu, görev dışı beklentiler sorunu, yönetici ve çalışma arkadaşı sorunsalları araştırılmıştır. Katılımcılara çalışma hayatında işe alınma, yükselme, ücretlendirme gibi konularda kadın ve erkek çalışanlara eşit imkânlar sunulduğunu düşünüyor musunuz? İşyerlerinde kadın çalışanlara taciz veya



mobbing uygulandığını düşünüyor musunuz? İşverenlerin evlenme, çocuk sahibi olma, doğum izni, süt izni gibi konularda kadın çalışanlara yaklaşımları nasıl? İşverenlerin bu konudaki yaklaşımı kadınların görevde yükselmesini nasıl etkiliyor? Çalışmayı tercih ettiğiniz üst amirin cinsiyeti nedir? Çalışma arkadaşlarınız için cinsiyet tercihiniz var mı? İşyerinde kadınlardan görevi dışında beklentiler var mı? Soruları yöneltilmiş ve çalışma hayatında kadın olmanızdan dolayı karşılaştığınız en belirgin sorun olarak hangisini gördüklerini belirtmeleri istenmiştir. Odak grup görüşmesinin ses kaydı deşifresi yapılmış ve bulguların tespiti amacıyla tablolaştırılarak verileri özetlenmiştir. Odak grup görüşmesinin verilerinin analizinde içerik analiz yöntemi kullanılmıştır

#### 4.Bulgular

Yapılan içerik analizi neticesinde; **Eşitsizlik Sorunu** odak grup katılımcılarının tamamı tarafından ifade edilmiştir. Katılımcılar eşitsizliklerin işe alınma sürecinde ilk mülakat soruları ile başladığı “Evlenmeyi düşünüyor musun?” “Ne zaman doğuracaksın?” gibi özel hayatla ilgili sorularla ve “Görünümünüze önem verir misiniz?” “Prezantable mısınız?” gibi erkeklere sorulmayan sorularla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar iş yerinde, benzer görevlerde çalışan ve aynı eğitim ile tecrübeye sahip iki çalışandan erkek olanın her zaman daha çok ücret aldığını deneyimlediklerini ve yükselmelerde de çoğunlukla daha iyi olmalarına rağmen erkek çalışanların tercih edilmesini çok adaletsiz bulduklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların 8’i çalışma hayatında **Taciz / Mobbing** ile karşılaştıklarını, 2 si ise bu duruma şahit olduklarını söylemişlerdir. Cinsel Obje olarak görülmelerinden kaynaklanan cinsel tacizleri bazen sözlü bazen de fiziki olarak yaşadıklarını belirtmişlerdir. Özellikle gençlerin ve bekar ya da dul kadınların cinsel tacizleri daha çok yaşadıkları konusunda hem fikirlerdir. Ayrıca hem erkek hem de kadın çalışma arkadaşlarından psikolojik baskılar gördüklerini başarılarının görmezden gelindiği, aşağılanma, hakarete uğrama vb gibi davranışlarla da karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların tamamı çalışma hayatlarında **evlenme, çocuk sahibi olma, doğum izni ve süt izni sorununu** mobbing düzeyinde yaşadıklarını ve işverenlerinin bu konuda negatif bakış açısı olduğu doğrulamışlardır. Katılımcılar medeni durumlarındaki değişikliklerde amirleri ile problemlerinin arttığını belirtmiş hatta istememelerine rağmen çocuk planlarına yönelik sorularla muhatap kaldıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca çocukları olduğunda da izinlerinin büyük sorun yarattığını belirtmişlerdir. Katılımcıların aralarında hem fikir olduğu diğer bir konu ise başkalarından deneyimledikleri bu konudaki problemten dolayı evliliklerini ve çocuk sahibi olmayı erteleyenlerin olduğunu çünkü kariyerlerinde bunun bir engel olarak görüldüğünü düşündüklerini ifade etmişlerdir.

**Yönetici ile ilgili sorunlar** kapsamında katılımcıların 7’si kadın yöneticiler ile daha çok problem yaşadıklarını 3’ü ise kadın ve erkek yöneticilerle aynı düzeyde problemler yaşadıklarını belirtmiştir. Katılımcılar hemcinsleri olmasına rağmen kadın yöneticileri daha anlayışsız hatta katı bulduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca tercih şansları olsa erkek yöneticiler ile çalışmak istediklerini belirtmişlerdir.

**Çalışma arkadaşı ile ilgili sorunlar** kapsamında katılımcıların 6’sı kadın çalışma arkadaşı ile daha çok problem yaşadıklarını ifade etmiştir. Kadın çalışma arkadaşlarının kendilerini rakip olarak gördüğünü düşündüklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların 4’ü ise kadın ve erkek çalışma arkadaşları ile eşit sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

**Görev Dışı Beklentiler Sorunu** odak grup katılımcılarının tümü tarafından doğrulanmıştır. İş hayatında kadın olmalarından kaynaklanan hizmet beklentileri (çay servisi, temizlik yaptıрма, kapı açma vb) olduğunu doğrulamış ve kendileri yaşamasa da gözlemlediklerini belirtilmiştir. Ayrıca Organizasyon beklentileri (Hediye alımı, yiyecek getirilmesi istenmesi, yaş günü düzenlemeleri istekleri) ile de karşılaşıldığı ifade edilmiştir.

#### 5.Sonuç

Araştırma, çalışma hayatının içinde kadınların yaşadıkları sorunları irdelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre kadınların çalışma hayatında hem işe alma hem de yükselme aşamalarında eşitsizliklerle karşılaştıkları, erkek çalışanlara göre daha az ücret aldıkları düşünülmektedir. İşyerinde taciz/mobbing ile karşılaştıkları hatta bazen bu davranışların fiziki düzeyde gerçekleşebildiği görülmüştür. Kadınların evlenmelerinin ve çocuk sahibi olmalarının iş yaşamalarında kariyer kayıplarının yanı sıra birçok problemle karşılaşmalarına neden olduğu özellikle izinlerin büyük sorunlar yarattığı tespit edilmiştir. Yöneticiler ve çalışma arkadaşları açısından bakıldığında iş hayatında kadınların erkek yönetici ve erkek çalışma arkadaşlarını tercih ettikleri görülmüştür.

Kadınların iş hayatında yönetici kadınları daha agresif, daha katı ve rekabetçi gördükleri tespit edilmiştir. Çalışma arkadaşlarında ise hemcinslerinin kendilerini rakip olarak görmelerinden dolayı olumsuz davranışlar karşılaştıkları belirtilmiştir. Araştırmamız kadınların kadın olmalarından dolayı görevleri olmayan birçok beklenti ile karşılaştıklarını da göstermiştir.

Kadınların çalışma hayatında yaşadıkları sorunları tespit etme amaçlı yapılan ve yapılacak araştırmalar; sorunların giderilmesine yönelik getirilecek önlemlerin alınması ve yasaların çıkarılması açısından önemlidir. Toplumsal olarak kadına biçilen roller ve dayatılan geleneksel bakış açısı sebebiyle yaşadığı fırsat eşitsizliğini önleyecek ve olumsuz davranışlardan koruyacak düzenlemeler içeren yasalarla kadın çalışanların daha başarılı, daha mutlu, daha huzurlu, daha verimli olmasını sağlayacak, böylelikle kadın istihdamını artırıcı ve devamlılığını sağlayıcı bir sonuç olarak karşımıza çıkacaktır. Bu durum makro anlamda da toplumları olumlu yönde etkileyecektir.

#### Kaynakça

- Başak, S. "Cam Tavanlar," KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, 11 (2), pp 122- 209
- Çalışma Hayatında Kadın Sorunları (2012). Türk-Eğitim Sen Kadın Kurultayı , [http://www.turkegitimsen.org.tr/lib\\_yayin/237.pdf](http://www.turkegitimsen.org.tr/lib_yayin/237.pdf), Erişim Tarihi: 10.05.2015
- Çobanoğlu, Ş. (2005). Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul
- De Cuyper, N., Baillien E. and De Witte, H., (2009), "Job Insecurity, Perceived Employability and Targets' and Perpetrators' Experiences of Workplace Bullying", Work and Stress, 23 (3): 206-224
- Dedeoğlu, S. (2009). "Eşitlik mi Ayrımcılık mı? Türkiye'de Sosyal Devlet, Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Kadın İstihdamı." Çalışma ve Toplum, 2, pp. 41-54.
- Demirel, Y., (2011) "İş Yerinde Ayrımcılık: Kavramsal Bir İnceleme", TİSK Akademi, 11, pp 67-87
- Dündar, G., & Acar, A. B. (2009). "İşyerinde Psikolojik Yıldırma (mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." Journal of the School of Business Administration, İstanbul University, 37(2), pp. 111-120
- Erkek, S & Karagöz ,H (2009) Kadının İş Hayatındaki Yeri ve Karşılaştığı Sorunlar Konya Ticaret Odası [http://www.kto.org.tr/d/file/kadin\\_is01\\_rapor.pdf](http://www.kto.org.tr/d/file/kadin_is01_rapor.pdf), Erişim Tarihi: 10.05.2015
- Ertürk, A., (2013), "Yıldırma Davranışları: Maruz Kalanlar ve Etkilenenler" Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 13(1), pp. 161-173
- Gelegen, D. G. (2001). "Çalışma Yaşamında Kadın Olmak". Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi (MSG), 2(5).pp. 27-30
- Günel, D. (2010) "İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine ilişkin bir Araştırma" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(3), pp.37-65
- Kocacık, F., & Gökaya, V. B. (2005) "Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları." C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (1) ,pp. 195-219
- Özdemir, S., Tosun, B., Bebiş H., Yava A., (2013) "Hemşire Kaleminden Mobbing: İşYerinde Psikolojik Saldırı", TAF Prev Med Bull; 12 (2 ), pp 183 -192
- Serin, A. E., Balkan, M. O. ve Doğan, H., (2014), "The Perception And Causes Of Mobbing: Turkey Example"; Journal of Business, Economics and Finance, 3 (1), pp 5-17
- Sevinç, E. T., (2011), Mobbing with a gender perspective:how women perceive, experience and are affected from it?, Middle East Technical University, Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Bölümü Master Tezi.
- Temel, A., Yakın, A. G. M. ve Sema, Ö. G. (2006). "Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması". Yönetim ve Ekonomi, 13(1), pp.27-38.
- Toker Gökçe, A. (2008). Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri, Pegem Yayınevi, Ankara
- Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet, Platin Yayınları, Ankara
- Türel, N. Ş., & Dolmacı, N. (2014). "İş Yaşamında Kadın Çalışana Yönelik Ayrımcı Bakış Açısı ve Mobbing Üzerine Ampirik Bir Çalışma" Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(2).pp .83-103
- Yeni, G (2013) Mobbing İş yerinde Psikolojik Taciz Türk Metal Yayınları, Ankara
- Yılmaz, A., Bozkurt, Y., ve İzci, F. (2008). "Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma" Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2).pp 89-114

### **34. OTURUM**

#### **“PERFROMANS II”**

##### **Zaman Yönetimi ile İş Performansı İlişkisinde Sanal Aylaklığın Aracılık Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**

Yrd. Doç. Dr. Mine Afacan Fındıklı, Arş. Gör. Şahika Burçin Tatar

##### **Bireysel İş Performansına Yönelik Çabada Hangi Psikolojik Motivasyon Faktörleri Etkilidir? Örtük Gelişim Model Analizi**

Doç. Dr. Fatih Çetin, Doç. Dr. İpek Kalemci Tüzün, Doç. Dr. Duysal Askun Çelik

##### **Sağlık Yöneticilerinin Yetkinlik Algılarını Değerlendirmeye Yönelik Nitel Bir Araştırma**

Öğr. Gör. Aslı Köse Ünal

## ZAMAN YÖNETİMİ İLE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE SANAL AYLAKLIĞIN ARACILIK ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI

İstanbul Gelişim Üniversitesi, mmafacan@gelisim.edu.tr

Arş. Gör. Şahika Burçin TATAR

İstanbul Gelişim Üniversitesi, sbtatar@gelisim.edu.tr

### ÖZET

Günümüzde zamanı etkin yönetebilmek bütün bireylerin ortak hedefi haline gelmiş olsa da kurumlar ve çalışanlar için zaman yönetimi ayrı bir öneme sahiptir. Bu çalışmada zamanı etkin yönetmenin çalışanların bireysel performanslarını olumlu yönde etkileyeceği öngörüldürken öte yandan günümüz çalışanları için zamanı yönetirken karşılaşılan en güncel zaman tuzağı olan sanal aylaklığın da bu ilişkide nasıl bir rol oynadığına da cevap aranacaktır. Bu bağlamda, zaman yönetiminin çalışanların kişisel performansı üzerindeki etkisi ve sanal aylaklığın bu ilişkideki aracı rolü araştırmanın temel iki sorunsalıdır. Çalışma sağlık sektöründe görev yapan çalışanlara yüz yüze anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiş, veriler Amos programında doğrulayıcı faktör analizleri ve Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular; kişisel organizasyonun bireysel performans üzerinde olumlu etkisi olduğu ve sanal aylaklığın bu ilişkinin kuvvetini düşürücü aracı etkisinin bulunduğu yönündedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etkin zaman yönetimi, kişisel organizasyon, bireysel iş performansı, sanal aylaklık, yapısal eşitlik modeli

### 1. Giriş

Günümüzde, toplumun her alanında yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler sebebiyle özellikle iş yaşamında zamanı etkin yönetebilmek hem örgütsel açıdan hem de çalışanlar ve yöneticiler açısından önemli hale gelmiştir. Belirlenen hedef ve amaçlara zamanında ulaşabilmek, müşteri talep ve ihtiyaçları çerçevesinde değeri doğru tanımlayıp, müşteriye hızlı biçimde yanıt verebilmek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için vazgeçilmez faktörlerdendir. Kalite, hız ve maliyet üstünlüğünün sürdürülmesinde örgütler bünyelerindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerini yeniden köklü biçimde gözden geçirmekte, sonuç olarak örgütsel performans dikkat çekecek biçimde gelişmektedir (Davenport ve Short 1990; Eke ve Achilike, 2014; Koçel, 2005). Aynı bakış açısı ile kurumsal performansın elde edilmesinde bireysel performansın da hedeflenen düzeyde olabilmesi için çalışanlardan da görev ve sorumluluklarını ifa ederken değer yaratmayan faaliyetlerini azaltarak, zamanı etkin kullanmaları beklenmektedir. Nitekim, akademik araştırmalar zaman yönetimi ile bireysel iş performansı arasında doğrudan, pozitif ve anlamlı ilişkileri ortaya koymaktadır (Ahmad vd., 2013; Claessen, 2009).

Organizasyonlar, örgütsel performansın arttırılmasına yönelik müşteri değeri yaratmada iş süreçlerini yeniden dizayn ederken, iletişim ve bilgi sistemlerinden önemli ölçüde yararlanmaktadırlar. Dış çevreden bilgilerin hızlı edinimi, taleplere aynı hızla yanıt verebilme becerisi ve esnekliğin kazanılmasında iletişim ve bilgi teknolojilerinin yöneticiler ve çalışanlar için önemli bir kaynak ve kolaylaştırıcı olduğu anlaşılmaktadır (Ryan, Stephen ve Lee 2004; Şahin, 2014). Fakat, olumlu özelliklerinin yanı sıra iletişim ve bilgi sistemlerinin, iş ortamı içerisinde bireysel düzeyde artan oranda suistimal edilmekte olduğu ya da bilinçsizce kullanılmaya başlandığı bu tutumun ise bireysel iş performansını olumsuz yönde etkilediği anlaşılmaktadır (Örücü ve Yıldız, 2014). Yerli yazında “sanal kaytarma” ve “siber aylaklık” “siber kaytarma” olarak adlandırılan bu tutum işyeri ortamında örgütün çalışanlara örgütsel işleri yürütmek üzere sunmuş olduğu bilgisayar ve internet sistemlerinin kişisel amaçlar için kullanılması anlamına gelmekte ve çalışanların işyerinde verimsiz zaman üretmelerinde öne çıkan önemli unsurlardan biri haline gelmektedir (Al- Suahibi vd., 2013; Lim, 2002; Özkalp vd., 2012; Blanchard ve Henle, 2008; Örücü ve Yıldız, 2014; Kalaycı, 2010; Kurt, 2011; Kaplan ve Öğüt, 2012; Köse vd., 2012; Özkalp vd., 2012).

Bu kapsamda araştırmada etkin zaman yönetiminin bireysel iş performansı üzerindeki etkisi ile sanal aylaklığın bu ilişkideki aracı rolü belirlenmeye çalışılmıştır.

Literatür taramasının ardından değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik gerçekleştirilen çalışmalarla hipotezler oluşturulmuş ve analizler gerçekleştirilmiş, araştırma sonuç ve tartışma ile sonlandırılmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve Ve Hipotezler

İlkel dönemlerden bilgi çağına kadar; özellikle küreselleşme, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle artan rekabet ortamında zamanın önemi, hem birey hem de örgütler için tartışılmazdır. Zaman, olayların geçmişten bu güne gelip, geleceğe doğru birbirini izlediği, bireyin kontrolü dışında kesintisiz devam ettiği süreç olarak tanımlanmakta, algılanış şekli açısından ise psikolojik, biyolojik (içgüdüsel) ve objektif zaman olarak değerlendirilmektedir (Akyüz vd., 2015; Özdiş vd., 2012). Bu bakış açısı ile zaman algısı ise, bireyin içinde bulunduğu ana yönelik, geçmiş, mevcut ya da gelecek bir zaman diliminden etkilenecek geliştirdiği duygusal tepkileri içeren ve bilişsel davranışları etkileyen süreç olarak tanımlanabilmektedir (Boniwell, 2005). Zaman yönetimi; çalışanların sonuç üretmek için kısa veya uzun bir zaman dilimini verimli ve etkin biçimde kullanmasıdır. Dolayısıyla işe ya da yöneticiye katkısı olmayan zamanın israf edilen zaman olduğu düşünülmekte ve zamanın denetim altında bulundurulmasına özen gösterilmektedir (Heynes, 2001).

Yazın incelendiğinde, zamanın etkin yönetilmesinde öne çıkan faktörler arasında kişisel organizasyonun yer aldığı görülmektedir. Kişisel organizasyon; bireyin kendi zamanını ve iş alanını etkinliğe ve verimliliğe ulaşacak biçimde organize etme ve yönetebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Goodyear ve vd., 2005). Diğer bir ifade ile çalışan bir bireyin zamanını etkin kullanmada öncelikle kendisini organize edebilmesi önemlidir. İlgili yazında da kişisel organizasyonun çalışan bireyin ihtiyaç duyacağı enerjiyi destekleyici bir rol üstlendiği ve iş performansını arttırdığı doğrulanmaktadır (Ahmad vd., 2012; Adejo, 2012).

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinin hayatımızın her alanına nüfuz etmesi interneti gündelik yaşamda kullanmaktan öteye götürerek iş yaşamının da önemli bir parçası haline getirmektedir. Çalışanların örgüt içi işlerini internet yardımı ile yapmalarının yanı sıra işten kaytarma ve zamanlarını boşa geçirmelerine neden olacak kişisel internet kullanımları da gün geçtikçe artmaktadır. Sanal aylıklık olarak adlandırılabilen bu kavram, örgütün çalışanlara sağlamış olduğu internet kaynağının çalışanların kişisel amaçları doğrultusunda kullanılması anlamına gelmektedir (Lim, 2002, 2005; Özkalp vd., 2012; Blanchard ve Henle, 2008). Sanal kaytarmaya neden olan davranışların işle ilgili olmaması örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyebileceği gibi bireysel iş performansını da olumsuz yönde etkileyebileceği ve iş performansında da düşüşe sebep olabileceği ortaya konmaktadır (Örücü ve Yıldız, 2014; Balanchard ve Henle 2008; Kalaycı 2010; Örücü ve Yıldız, 2014). Bu nedenle çalışma kapsamında sanal aylıklık aracı kişisel organizasyon ile bireysel performans arasında aracı değişken olarak kullanılmıştır.

Tüm bunların ışığında araştırma için geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

**H1:** *Kişisel organizasyon ile çalışanların bireysel performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

**H2:** *Sanal aylıklığın kişisel organizasyon ile çalışanların bireysel performansı arasında aracı etkisi vardır.*

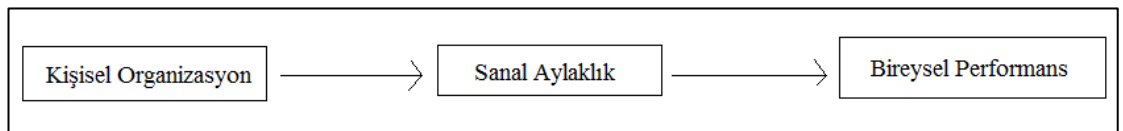
## 3. Araştırma metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın metodolojisine yönelik bilgiler yer almaktadır. Kapsam, örneklem, ölçekler, doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli sonuçları bu bölümde anlatılmaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Modeli

Araştırmanın amacı kişisel organizasyonun çalışanların bireysel performansına etkisini ölçmek ve bu etkide sanal aylıklığın rolünü ortaya koymaktır. Kapsam olarak ise Türkiye'nin İstanbul ilinde sağlık sektörü çalışanları ele alınmıştır, çalışma bu bağlamda bir pilot çalışma olma niteliğindedir. Şekil 1' de araştırmanın modeli ve değişkenleri görülmektedir.

**Şekil 1: Araştırma Modeli**



### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada kantitatif metot kullanılmış ve anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Anket sağlık sektörü çalışanlarına internet tabanlı olarak ve e-mail yolu ile iletilmiştir.

### 3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada, kişisel organizasyon ölçeği Toering vd. (2009)' den Türkçe' ye uyarlanarak kullanılmıştır. Bireysel performans, Bush vd.' nin (1990) geliştirdiği "Davranış Temelli Performans" ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Sanal aylaklık seviyesinin belirlenmesinde ise Örücü ve Yıldız (2014)'in geliştirdikleri ölçekten yararlanılmıştır. Ankette yer alan tüm ifadeler 5'li Likert Tipi ölçekle hazırlanmıştır (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Araştırmada kullanılan tüm ölçekler daha önce ilgili literatürde kullanılmış ve geçerlilik, güvenilirlik açısından test edilmiş ölçekler olmakla beraber, bu çalışma için güvenilirlik testi yeniden kontrol edilmiş ve 0,9 değerinin altında güvenilirliğe sahip ölçeğe rastlanmamıştır.

### 3.4. Araştırmanın Bulguları

#### Demografik bulgular

Ankete toplamda 220 kişi katılmıştır. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında % 62 oranında kadın ve % 38 oranında erkek katılımcı vardır. Katılımcıların medeni hali % 63 oranında evli ve % 37 oranında bekar olarak dağılmaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında ise % 53 oranında lisansüstü eğitilmiş kişilere, % 42 oranında lisans mezununa ve % 5 oranında lise mezununa rastlanmıştır. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında ise ağırlıklı olarak 30-50 yaş arası kişilerin ankete katıldığı söylenebilir.

#### Doğrulamalı Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan ölçekler daha önce literatürde ilgili çalışmalar için geliştirilmiş ve kullanılmış ölçeklerdir. Hepsinin daha önce açıklayıcı faktör analizi testleri yapılmış, geçerlilik ve güvenilirlikleri doğrulanmıştır. Bu nedenle bu çalışmada yeniden açıklayıcı faktör analizi yapılmamış ancak Amos programı kullanılarak doğrulamalı faktör analizleri yapılmıştır. Tablo 1' de görüldüğü gibi model uyum sonuçları kabul edilebilir değerlere sahiptir (Bowen, 2011). Karşılaştırmalı uyum değerleri 0,8 değerine çok yakın veya üzerinde olup Hoelter' in kritik N'i olması gereken 0,05 ile 0,01 aralığındadır (Hair, 1998).

**Tablo 1: Doğrulamalı Faktör Analizi Model Uyumu**

| DFA Model Uyum Özeti        |             |
|-----------------------------|-------------|
| Chi-square                  | 148,156     |
| Degrees of freedom          | 43          |
| Probability level           | 0.000       |
| Baseline Comparisons        |             |
| CFI                         | 0,884       |
| NFI                         | 0,838       |
| RFI                         | 0,79        |
| IFI                         | 0,886       |
| TLI                         | 0,85        |
| Parsimony-Adjusted Measures |             |
| HOELTER                     | .05 and .01 |

#### Yapısal Eşitlik Model Test Sonucu

Model değişkenleri ve hipotezler Amos programı yardımı ile Yapısal Eşitlik Modeli testine tabi tutulmuş ve öngörüldüğü üzere anlamlı ve pozitif ilişkiler ortaya konmuştur. Araştırma modelinin uyum değerleri yüksek olup kurulan hipotezler desteklenmiştir. Kişisel organizasyonun bireysel iş performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi gözlenmiştir. Sanal aylaklık aracısı modele eklendiğinde ise bu ilişkinin kuvvetinin düştüğü görülmektedir. Modelin, kendisini oluşturan değişkenlerle açıklanabilirliği ( $R^2$ ) 0,709 olarak görülmektedir, bu oldukça iyi bir açıklayıcılık seviyesidir (Bowen, 2011)

Tablo 2: Yapısal Eşitlik Model Testi

| Standardize Edilmiş Regresyon Değerleri |      |                      |       |
|-----------------------------------------|------|----------------------|-------|
| <b>Sanal aylaklık aracısı varken</b>    |      |                      |       |
| Sanal aylaklık                          | <--- | Kişisel Organizasyon | 0,103 |
| Bireysel Performans                     | <--- | Kişisel Organizasyon | 0,749 |
| Bireysel Performans                     | <--- | Sanal aylaklık       | 0,093 |
| <b>Sanal aylaklık aracısı yokken</b>    |      |                      |       |
| Bireysel Performans                     | <--- | Kişisel Organizasyon | 0,759 |
| <b>R<sup>2</sup></b>                    |      |                      |       |
| Bireysel Performans                     |      |                      | 0,709 |

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Ülkemizde etkin zaman yönetimi ve bireysel iş performansı ile ilgili araştırmalar bulunmakla birlikte son dönemlerde literatürümüzde yer almaya başlayan sanal aylaklığın (sanal kaytarma) etkin zaman yönetimi ile bireysel iş performansı ilişkisindeki etkilerine yönelik çok fazla araştırma yapılmadığı dikkat çekmekte ve bu alanda araştırmalara ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Etkin zaman yönetiminde etkili olan faktör olarak kişisel organizasyon belirlenmiş ve bu faktörün bireysel iş performansına etkisi araştırılmıştır.

Araştırmanın uygulama alanı olarak sağlık sektörünün seçilmesinin ana sebebi bu alandaki işgücünün sürekli olarak yoğun tempoda çalışan ve zaman yönetimi konusunda sıkıntılar yaşayan çalışanlardan oluşmasıdır. Sağlık sektörü gibi oldukça önemli olan bu alanda hizmet veren örgütlerin ve kişilerin hasta veya müşteri taleplerine kaliteli ve hızlı biçimde yanıt verebilmelerinin varlıklarını daha verimli bir şekilde sürdürebilmelerinde ve iyileştirebilmelerinde yardımcı olacak önemli faktörlerden olduğu düşünülmektedir.

Araştırma bulgularında da görüldüğü üzere kişisel organizasyon çalışanların bireysel performansını etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanların kişisel organizasyonlarını yönetebilmelerinde onlara destek vermek, hangi kişisel organizasyon yetisinde daha başarılı olduklarını ortaya çıkarmak yöneticilerin önemsemesi gereken bir konudur. Kendi kendine organize olamayan çalışanların eksikliklerinin kişisel gelişim eğitimleri ile desteklenmesine ya da bu şekilde kişisel organizasyon eksikliği olan çalışanların kişisel organizasyon seviyesi yüksek diğer çalışanlarla birlikte çalışmalarına olanak sağlanabilir.

Araştırma bulguları, sanal aylaklığın bireysel iş performansını düşüren etkisini ortaya koymaktadır. Bu anlamda çalışanların interneti iş ile ilgili durumlar haricinde kullanmaları belirli ölçüde kısıtlanmalı veya çalışanlara sanal aylaklık yapabilecekleri küçük zaman aralıkları bırakılmalıdır. Sanal aylaklığın iş yerinde tamamen engellenebileceği düşünülse de çalışanların bireysel aygıtları (cep telefonu, tablet bilgisayar vb.) aracılığıyla yapmaya devam edebilecekleri bir aktivite olduğu da unutulmamalıdır.

Bu çerçevede çalışan işgücünün zamanı etkin yönetebilmeleri ve internet teknolojilerinin olumsuz etkilerinden uzak durmaları beklenmektedir. Araştırmanın bu bağlamda ilgili literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

#### Kaynakça

- Ahmad, N. L.; Yusuf, Mohd Nor, D. M. Shobri ve Samsudin Wahab (2012), "The Relationship between Time Management ve Job Performance in Event Management", International Congress on Interdisciplinary Business ve Social Science, 65, 937-941.
- Akyüz, B.; Ünal, Ö. F.; Mete, M.; Doğer, F. (2015). İnŞaat Sektöründe Zaman YöNetiMi: Irak'ın Kuzeyindeki Türk ŞAntiYeleri ÜZeriNe BiR Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2015/1, Sayı:21, 85-106.
- Al-Shuaibi, A.S. İ., Shamsudin, F. M., Subramaniam, C. (2013), "Do Human Resource Management Practices Matter In Reducing Cyberloafing At Work: Evidence From Jordan", Journal of WEI Business ve Economics, 2(2), 1-11.
- Blanchard, A. ve Henle, C. A. (2008). Corrolates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms ve External Locus of Control, Computers in Human Behavior. Vol.24. 1067- 1084.

- Boniwell , I. (2005) Beyond time management: how the latest research on time perspective ve perceived time use can assist clients with time- related concerns, *International Journal of Evidence Based Coaching ve Mentoring*, 3(2), 61-74
- Bowen N. K. ve Guo S., (2011). ‘Structural Equation Modeling (Pocket Guides to Social Work Research Methods)’, OUP USA, 13 Oct 2011
- Bush, R.P., Bush, A.J., Ortinau, D.J.ve Hair, J.F. (1990) Developing a Behavior-Based Scale to Assess Retail Salesperson Performance. *Journal of Retail*, 66, 1, 119–36.
- Claessens, B., Roe, R. ve Rutte, C. (2009) “Time management: logic, effectiveness ve challenges”, In: Roe, R., Waller, M., ve Clegg, S. (Eds), *Time in Organizational Research*, London, Routledge, UK, 23-41.
- Davenport, Thomas ve Short, J. (1990), "The New Industrial Engineering: Information Technology ve Business Process Redesign", in: *Sloan Management Review*, Summer 1990, pp 11–27
- Eke, Gift Juliet ; Adaku Ngozi Achilike (2014) Business Process Reengineering in Organizational Performance in Nigerian Banking Sector , *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(5), 113-124.
- Goodyear, P., Jones, C., Asensio, M., Hodgson, V., & Steeples, C. (2005). Networked learni
- Hair J. F., Tatham R.L., Veerson R. E., Black W. (1998). ‘Multivariate Data Analysis (5th Edition)’, 1998
- Heynes, M. E. (2001). *Personal Time Management*, Crisp Fifty-Minute Series – Thompson, Boston, 3 th Edition.
- Kalaycı, E. (2010). Üniversite Öğrencilerinin Siber Aylaklık Davranışları ile Öz Düzenleme Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Anabilim Dalı
- Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012) “Algılanan Örgütsel Adalet İle Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği” Dokuz Eylül Üniversitesi 20. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı: 592- 596.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2012) “İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma ile İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma” Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 4(1):287-295.
- Kurt, M. (2011) “Siber Aylaklık Davranışlarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi” Fırat University 5th International Computer ve Instructional Technologies Symposium, September 22-24, Elazığ.
- Lee, Z., Lee, Y. ve Kim, Y. (2004). “Personal Web Usage in Organizations”, 28-45, *Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management* (editörler: M. Anandarajan ve C. Simmers), Information Science Publishing.
- Lim, V.K.G. (2002). The IT was of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing ve Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.23. 675-694.
- Örücü, E. ve Yıldız, H. (2014) “İşyerinde kişisel internet ve teknoloji kullanımı: sanal kaytarma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(1), 99-114.
- Özdil, K.; Korkmaz, M.; Baykara, S. (2012). “Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Uzman Doktorların Zaman Yönetimi”, *Akademik Bakış Dergisi*, 28 (Ocak), 1-16.
- Özkalp E., Aydın U., Tekeli S., (2012). Sapkın Örgütsel Davranışlar Ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) Ve İş İlişkilerine Etkileri.
- Robinson, J.P. ve Godbey, G. (1997) *Time for life: The surprising ways Americans use their time*. State College: The Pennsylvania State University Press.
- Ryan, K.L., Stephen, K.O., Lee, S.G., Lee, E.W. (2009), *Business Process Management (BPM) Standards: A survey in Business Process Management Journal*, Emerald Group Publishing Ltd. 15( 5).
- Sahin, Şenol (2014) BİLİŞİM SİSTEMLERİ UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ , *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C:2 S:6* (43-56)
- Taylor, Frederick Winslow, (1911), *The principles of scientific management*.
- Toering, T. T., Elferink-Gemser, M. T., Jordet, G., & Visscher, C. (2009). Self-regulation and performance level of elite and non-elite youth soccer players. *Journal of Sports Sciences*, 27,



## BİREYSEL İŞ PERFORMANSINA YÖNELİK ÇABADA HANGİ PSİKOLOJİK MOTİVASYON FAKTÖRLERİ ETKİLİDİR? ÖRTÜK GELİŞİM MODEL ANALİZİ

**Doç. Dr. Fatih Çetin**

Niğde Üniversitesi, fatih\_cetin@ymail.com

**Doç. Dr. İpek Kalemci Tüzün**

Başkent Üniversitesi, tuzun@baskent.edu.tr

**Doç. Dr. Duysal Aşkun Çelik**

Murat Hüdavendigar Üniversitesi, duysal.celik@mhu.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışmada öz kararlılık kuramından hareketle, iş performansına yönelik bireysel çabanın yoğunluğuna etki eden psikolojik motivasyon faktörlerinin (*yetkinlik, otonomi ve ilişkililik*) araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada 76 çalışanın altı haftalık sergiledikleri performansa yönelik çaba miktarları ölçülmüş ve hangi psikolojik motivasyon faktörlerinin bu süreçte etkili olduğu örtük gelişim modeliyle analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, başlangıçtaki bireysel çabayı motivasyon faktörlerinden yetkinlik ve amirle ilişkililik faktörlerinin olumlu yönde artırdığı; arkadaşla ilişkililik faktörünün ise azalttığını göstermiştir. Ayrıca zaman içinde çaba miktarındaki negatif yönlü değişimi yetkinlik faktörünün azalttığı, otonomi faktörünün ise bu değişimi artırdığı belirlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Öz kararlılık teorisi, İş çabası, Örtük gelişim modeli

### 1.Giriş

Bireylerin iş performansı örgüt ve grup performansına etkileri nedeniyle örgütlerin geliştirmek istediği bir değişken olarak örgütsel davranış araştırmalarında yerini almıştır. Bireysel performans göstergelerinin başında gelen iş motivasyonu ise sergilenen çabanın yönü, çabanın seviyesi ve davranış sürekliliği ile kavramsallaştırılmaktadır. Kişilerin hangi davranışları seçtikleri ve bu seçimi hangi sıklıkla yaptıkları çabanın yönüne; ilk başta seçilen davranışı ne kadar sıkı biçimde yerine getirdiği ise çabanın seviyesine/şiddetine işaret etmektedir. Süreklilik ise çabaya bir zaman perspektifi katarak davranış başarılıncaya kadar denemenin devamını göstermektedir (Katzell veThompson, 1990; Latham ve Pinder, 2005).

İş için gösterilen çaba süreçlerinin iş performansı üzerindeki etkisi bireylerin psikolojik (içsel) motivasyon faktörlerinden beslenmektedir (Dysvik ve Kuvaas, 2013). Örgüt araştırmalarında öz kararlılık kuramı, içsel motivasyon faktörlerinin rolü üzerine odaklanarak, içsel motivasyona sahip çalışanların, işlerini ilginç bulduklarını ve sevdiklerini, herhangi bir dışsal unsur değil yalnızca işin kendisini yapmakla motive oldukları için görevlerine yönelik çabalarını artırdıklarını öne sürmektedir (Deci & Ryan, 2000). Mevcut çalışmada söz konusu ilişkiler öz kararlılık kuramı çerçevesinde tartışılabilir. Kuram, kişilerin sonradan öğrenilen psikolojik ihtiyaçlarından *yetkinlik, otonomi ve ilişkililik* süreçlerine odaklanmakta ve kişilerin iş davranışlarında bu ihtiyaçların şekillendirici bir rol oynadığını ifade etmektedir.

Bu çalışmada öz kararlılık kuramından hareketle iş performansına yönelik bireysel çabanın yoğunluğuna etki eden psikolojik (içsel) motivasyon faktörlerinin (*yetkinlik, otonomi ve ilişkililik*) araştırılması amaçlanmıştır. Her ne kadar bireysel motivasyon operasyonel olarak bu çaba ve süreklilik kavramlarıyla tanımlanmış olsa da bunların açıklanması ve ölçülmesine ilişkin ilgili yazında sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Öte yandan öz kararlılık kuramının farklı kültürlerde farklı biçimlerde yürüdüğünü öne süren bazı araştırmalar (Chirkov vd., 2003; Vlachopoulos vd., 2013) özellikle öğrenme süreçleriyle ilişkili psikolojik ihtiyaçların kültürel bağlamında da farklılaşabileceğine işaret etmektedir. İşte bu varsayım altında birçok değersel yönüyle batıdan ve doğudan kısmen farklı olan ulusal kültürümüzde motivasyonun temel bileşeni olan bireysel çabanın farklı psikolojik ihtiyaçlarla şekillenebileceği öne sürülebilir. Dolayısıyla bu çalışmanın temel amacı psikolojik (içsel) motivasyon faktörlerinin bireylerin iş performansına yönelik çabalarında hangi boyutta ve nasıl farklılaştığını araştırmaktır.

## 2.Yöntem

### 2.1.Katılımcılar

Araştırmada Ankara OSTİM sanayi bölgesinde imalat sektöründe toplam 20 KOBİ yöneticisi ile görüşülmüş ve 12 yönetici araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul etmiştir. Araştırma bu işletmelerde çalışan toplam 76 gönüllü çalışandan altı haftalık süreyle toplanan veriler üzerinden yürütülmüştür. Çalışanların psikolojik motivasyon faktörleri ilk haftada, sergiledikleri çaba miktarları ise boylamsal bir tasarımla haftalık olarak ölçülmüş, elde edilen veriler örtük gelişim modeli ile AMOS 22.0 programıyla analiz edilmiştir. Katılımcıların (% 23.7 erkek) yaş ortalaması 34.32 (SS=6.97) olarak hesaplanmıştır.

### 2.2.Ölçüm araçları

Katılımcıların çaba miktarını ve psikolojik motivasyon faktörlerini ölçmek için Ryan (1982) tarafından geliştirilen, McAuley ve diğerleri (1987) tarafından doğrulanan İçsel Motivasyon Envanteri kullanılmıştır. Amaçlanan bir faaliyetle ilgili olarak katılımcıların öznel tecrübelerini ölçmek amacıyla geliştirilen İçsel Motivasyon Envanteri; ilgi, algılanan yetkinlik, çaba, baskı, algılanan seçim, değer ve ilişkililik olarak adlandırılan yedi alt boyuttan ve 45 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye çeviri ve uyarlama çalışması araştırmacılar tarafından yapılmış (yayım süreci devam etmektedir), yedi faktörlü ölçek 38 madde ile doğrulanmıştır ( $\chi^2/df = 2.94$ , RMSEA= 0.079, TLI= 0.90, CFI= 0.90). Ayrıca ölçeğin Cronbach alfa katsayısı. 89 olarak; ilgi, algılanan yetkinlik, çaba, baskı, algılanan seçim, değer ve ilişkililik alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları ise sırasıyla .75, .78, .89, .85, .79, .81 ve .74 olarak hesaplanmıştır. Mevcut araştırma kapsamında katılımcıların çaba miktarı için ölçeğin çaba alt boyutu, psikolojik motivasyon faktörleri için algılanan yetkinlik, algılanan seçim ve ilişkililik (amir ve arkadaş olarak ayrı sorulmuştur) alt boyutları kullanılmıştır. Bu boyutların ayrışma ve birleşme geçerliliği hesaplanmış ( $\chi^2/df = 2.11$ , RMSEA= 0.045, TLI= 0.94, CFI= 0.95) ve Cronbach alfa katsayıları sırasıyla .73, .83, .73, .70 ve .72 olarak bulunmuştur.

### 2.3.Analiz

Çalışmada, katılımcıların bireysel çabalarındaki ve katılımcılar arasındaki çaba farklılıklarındaki değişimleri birlikte görmek ve bu süreçteki psikolojik motivasyon faktörlerini belirlemek amacıyla örtük gelişim model analizi kullanılmıştır. Örtük gelişim modelleri iki düzeyli ilişkileri birlikte görmek üzere geliştirilmiş doğrulayıcı faktör analizi çözümlemesidir. Modelde temel olarak iki faktör yer almakta, “sabit” ve “eğim” faktörleri olarak adlandırılan bu faktörler sırasıyla başlangıcı ve zaman içindeki değişimi gösteren gizil faktörleri simgelemektedir. Sabit faktör ortalaması ve varyansı sırasıyla; başlangıç düzeyindeki faktöre ilişkin ortalama değere ve başlangıçtaki kişilerarası farklılığa işaret etmektedir. Değişim faktör ortalaması ve varyansı ise sırasıyla; zaman içindeki ortalama artışı/azalışı ve zaman içindeki değişimin homojenliğini göstermektedir. Ayrıca faktörler arasındaki kovaryans ise başlangıç değerleri ile değişim değerleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

## 3.Bulgular

Araştırmada elde edilen haftalık çaba miktarları ile çalışanların psikolojik motivasyon faktörleri arasındaki ilişkiler Tablo-1’de sunulmuştur. Buna göre yetkinliğin ve otonominin bazı haftalar, amir ile ilişkililiğin ise tüm haftalar boyunca sergilenen çaba ile aynı yönlü ilişki içinde olduğu belirlenmiştir.

**Tablo-1 Durumlar ve değişkenler arasındaki ilişkiler**

|             | Ort. (SS) | (1)    | (2)    | (3)    | (4)    | (5)    | (6) | (7) | (8) | (9) |
|-------------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|-----|-----|-----|
| <i>Çaba</i> |           |        |        |        |        |        |     |     |     |     |
| 1.Hafta 1   | 3.51(.61) | 1      |        |        |        |        |     |     |     |     |
| 2.Hafta 2   | 3.52(.70) | .389** | 1      |        |        |        |     |     |     |     |
| 3.Hafta 3   | 3.45(.72) | .332** | .720** | 1      |        |        |     |     |     |     |
| 4.Hafta 4   | 3.30(.72) | .195   | .564** | .615** | 1      |        |     |     |     |     |
| 5.Hafta 5   | 3.31(.74) | .312*  | .640** | .591** | .780** | 1      |     |     |     |     |
| 6.Hafta 6   | 3.31(.74) | .206   | .462** | .519** | .730** | .739** | 1   |     |     |     |

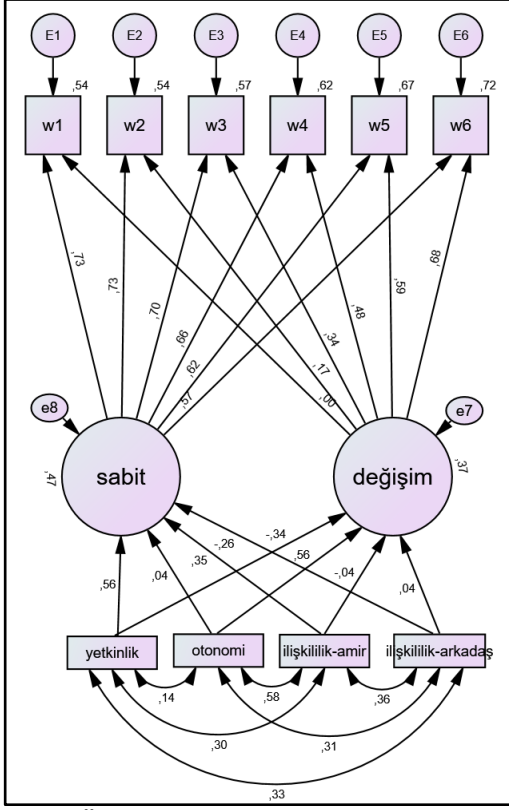
|                      |           |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|----------------------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 7.Yetkinlik          | 3.84(.75) | .508** | .285*  | .332** | .088   | .166   | .166   | 1      |        |        |
| 8.Otonomi            | 3.44(.90) | -.061  | .327*  | .287*  | .480** | .490** | .418** | .110   | 1      |        |
| 9.İlişkili- amir     | 3.37(.73) | .263*  | .328** | .336** | .502** | .297*  | .381** | .266*  | .583** | 1      |
| 10.İlişkili- arkadaş | 3.61(.92) | -.035  | .080   | -.003  | .169   | .072   | .041   | .325** | .314*  | .348** |

Bireysel seviyedeki ve kişilerarası bağlamda çaba miktarının zaman içindeki değişimlerini görebilmek için kurulan örtük gelişim model analizi sonuçları modelin iyi uyum sağladığını göstermiştir ( $\chi^2/df = 2.17$ , RMSEA= 0.055, TLI= 0.92, CFI= 0.92). Elde edilen bulgular; sabit faktör olarak adlandırılan başlangıçtaki ortalama çabanın (Ort.=3.52, SS=.06) ve eğitim faktörü olarak adlandırılan çabadaki değişimin (Ort.=-.25, SS=.09) anlamlı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre başlangıçta sergilenen kısmen yüksek çaba miktarının zaman içinde anlamlı biçimde azaldığı ortaya çıkmıştır. Diğer yandan başlangıçtaki çaba yönünden kişilerarası farklılıkların anlamlı olduğu (Var.=.21,  $p<.01$ ) ve zaman içinde yaşanan değişimin de homojen (Var.=.30,  $p<.01$ ) olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu durum başlangıçta kişilerarasında farklı çaba miktarlarının olduğunu ve zaman içinde bu farklılığın korunduğunu göstermiştir. Ancak sabit ile eğitim faktörleri arasında elde edilen kovaryans ilişkisinin anlamlı olmayışı (Kov.=-.01,  $p<.872$ ) zaman içinde yaşanan azalışın anlamlı olmadığına işaret etmektedir.

Başlangıçta ve zaman içinde değişim gösteren çaba miktarına etki eden psikolojik motivasyon faktörlerini belirlemek için yapılan analiz sonuçları Şekil-1’de sunulmuştur. Buna göre başlangıçta sergilenen çaba miktarında yetkinliğin ( $\beta=.56$ ,  $p<.01$ ) ve amir ile ilişkiliğin ( $\beta=.35$ ,  $p<.05$ ) pozitif yönlü; arkadaş ile ilişkiliğin negatif yönlü ( $\beta=-.26$ ,  $p<.05$ ) anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bulgular, yetkinlik ve amir ile ilişkili faktörlerinin artmasının, arkadaşla ilişkili faktörünün azalmasının bireysel çabayı artırdığını göstermiştir. Bunu yanında zaman içindeki çabanın azalmasında yetkinliğin negatif yönlü ( $\beta=-.34$ ,  $p<.05$ ), otonominin ise pozitif yönlü ( $\beta=.56$ ,  $p<.01$ ) anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Böylece zaman içinde çaba miktarındaki negatif yönlü değişimi yetkinliğin azalttığı, otonominin ise artırdığı ortaya çıkarılmıştır.

#### 4. Değerlendirme ve sonuç

Bu çalışmada temel olarak iş performansına yönelik çabada hangi motivasyon faktörlerinin nasıl etkili olabileceği sorunsalı öz kararlılık kuramı çerçevesinde örtük gelişim modeli ile araştırılmıştır. Söz konusu sorunsal çalışanların iş performansına yönelik çabada etkili olan içsel motivasyon faktörleri hem zaman içindeki değişim (boyamsal) hem de başlangıç da alınan veriler doğrultusunda analizler gerçekleştirilmiş ve değerlendirilmiştir. Bu bağlamda yetkinlik ve amir ile ilişkili faktörlerinin artmasıyla, arkadaşla ilişkili faktörünün azalmasının başlangıçta sergilenen iş performansına yönelik bireysel çabayı artırdığı ortaya çıkmıştır. Öte yandan sorunsal değişkenlerinin 6 haftalık zaman içindeki değişimi değerlendirildiğinde, iş performansına yönelik çabanın azalmasında yetkinliğin azalmasının ve otonominin artmasının etkileri olduğu belirlenmiştir.



Şekil-1 Örtük gelişim model analizi sonuçları

Çalışma sonuçları, daha önce alanda gerçekleştirilen diğer çalışmalarla iç motivasyonun iş performansına etkileri bağlamında örtüşmektedir (Deci & Ryan, 2000; Dysvik ve Kuvaas, 2013). Öte yandan her ne kadar bu çalışmada kültürel özellikler bir değişken olarak ele alınmamış olsa da çalışmanın kuramsal dayanağı olan öz kararlılık kuramının farklı kültürlerde farklı biçimlerde ortaya çıkışı, araştırmanın sonuçlarını ulusal kültür bağlamının özellikleriyle değerlendirilmesini beraberinde getirmektedir. Kuramın temel söylemine göre içsel motivasyon bireylerin temelde benlik memnuniyetlerini için faaliyetlerde bulunmaya yöneltilir ve bireysel seçim ile ortaya çıkar. İş bağlamı ile bütünleştirildiğinde bireylerin işe yönelik davranışlarında kişilerin yetkinlikleri, otonomi ile ilişkililik düzeylerinin iş davranışlarının belirleyicileridir. İçsel motivasyon unsurlarının ulusal kültürün özelliklerinden etkileneceği düşünüldüğünden, örneklemin bulunduğu bağlamın kültürel özellikleri üzerinden bir değerlendirme yapmak mümkündür. Çalışma sonuçlarındaki en önemli unsur hem başlangıç hem de boylamsal değerlendirmede yetkinliğin temel motivasyon kaynağı olarak iş performansına yönelik çabayı açıklamasıdır. Özellikle başlangıç seviyesinde ortaya çıkan amir ile ilişkililiğin çabaya yönelik etkisini Türkiye bağlamı için ortaya koyulan önce Hofstede (1984) ve sonra House ve diğerlerinin (2004) GLOBE çalışmasında ortaya çıkan güç mesafesi özelliği ile Aycan (2000) tarafından Türkiye bağlamı için tanımlanan paternalizm ile açıklanabilir. İş performansında amir ilişkililiği aynı zamanda sosyal değişim kuramının temel söylemi ile de örtüşebilir. Arkadaşlarla ilişkililiğin performansa yönelik çabayı azaltması durumu ise grup normlarında ortaya çıkan sosyal aylıklık kavramıyla açıklanabilir. Bu bağlamda bundan sonraki araştırmalarda içsel motivasyon faktörlerinin iş performansı üzerindeki etkisini hem örgütsel destek faktörlerini hem de ulusal kültürel özelliklerin bireylerdeki yansımaları göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu araştırmanın ilgili literatüre önemli katkılarının biri ileri boylamsal bir perspektifle ve 6 haftalık zaman diliminde çalışma sorunsalının örtük gelişimi modeli ile analiz edilmiş olmasıdır. Bu yönlü bakıldığında boylamsal değerlendirme sonucu yetkinlik temel bir içsel motivasyon faktörü olarak iş performansını etkilerken, performansa yönelik çabada olumsuz değişimi azaltmaktadır. Başka bir deyişe yetkinlik çabasının zaman içindeki azalmasını önleyen bir motivasyon faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer araştırılması gereken bir sonuç ise zamana karşı azalan bireysel çabayı otonominin daha da azaltıyor olmasıdır. Bu bağlamda gelecek araştırmalarda, örgüt normlarının ve örgüt içi

gruplardaki norm farklılıklarının birey davranışları üzerindeki etkileri ile kişilerin otonomi ihtiyaçlarının motivasyonel faktörler bağlamında araştırılması, bireysel otonomi süreçlerinin açıklanmasında önemlidir.

Çalışmanın literatüre katkılarının yanı sıra bazı kısıtları da mevcuttur. Çalışmada elde edilen bulgular seçilen örneklem çerçevesinde sınırlıdır. Heterojen örneklemle karşılaştırılmalı araştırmalar bulguların genelleştirilmesini kolaylaştıracaktır. Ayrıca gelecek çalışmalarda özellikle nitel araştırmalar psikolojik motivasyon süreçlerinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

#### **Kaynakça**

- Aycan Z, Kanungo RN, Mendonca M, Yu K, Deller J, (2000), "Impact of culture on human resource management practices: a ten country comparison". *Applied Psychology International Review*, 49, pp.192– 220.
- Chirkov, V. I., Ryan, R. M., Kim, Y., ve Kaplan, U. (2003), "Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being". *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, pp.97-110.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2000), "The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior". *Psychological Inquiry*, 11(4), pp.227–268.
- Dysvik, A. ve Kuvaas B. (2013), "Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals". *British Journal of Social Psychology*, 52(3), pp. 412– 430.
- Hofstede, G. (1984), *Culture' consequences: International differences in work related values*, Beverly Hills, Ca: Sage.
- House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., ve Gupta V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Katzell, R. ve Thompson, D. (1990), "Work motivation: Theory and prctice. *American Psychologist*", 45, pp. 144-153.
- Latham, G. P., ve Pinder, C. C. (2005), "Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century". *Annual Review of Psychology*, 56, pp. 495-516.
- McAuley, E., Duncan, T., & Tammen, V. V. (1987), "Psychometric properties of the Intrinsic Motivation Inventory in a competitive sport setting: A confirmatory factor analysis". *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 60, pp. 48-58.
- Ryan, R. M. (1982), "Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, pp. 450-461.
- Vlachopoulos, S. P., Ascı, F. H., Cid, L., Ersoz, G., González-Cutre, D., Moreno-Murcia, J. A., ve Moutão, J. (2013), "Cross-cultural invariance of the basic psychological needs in exercise scale and need satisfaction latent mean differences among Greek, Spanish, Portuguese and Turkish samples", *Psychology of Sport and Exercise*, 14, pp. 622-631.

## SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN YETKİNLİK ALGILARINI DEĞERLENDİRMeye YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Aslı KÖSE ÜNAL

Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Sağlık Yönetimi Bölümü, asl\_kse@hotmail.com

### ÖZET

Günümüzde sağlık yöneticilerinden beklenen değişen ekonomik, teknolojik ve politik faktörlerin oluşturduğu sağlık sektöründe kaynakları etkili kullanarak yönettikleri sağlık kurumlarını kaliteli hizmet çıktılarını ulaştırmaktır. Sağlık kurumlarının en önemli kaynaklarından biri olan sağlık insan gücünün sağlık kurumlarının amaçları çerçevesinde hizmet sunum sürecinde etkili olabilmeleri sağlık insan gücünü yönlendiren yetkin yöneticiler ile mümkün olacaktır. Deloitte University'nin yayınlamış olduğu "İnsan kaynakları trendleri 2014, 21. yüzyılın işgücünü çekmek ve ilgisini sürdürmek" adlı raporda 94 ülkede, 2532 iş birimi ve İK liderinin katılımı ile gerçekleşen küresel bir araştırma sonucuna göre sağlık sektöründe (%73) oranında nitelikli teknik işgücüne ihtiyaç duyulduğu bu anlamda yöneticilerin çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak için liderlik yetkinliklerini geliştirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Sağlık yöneticilerinin yetkinlik algılarının belirlenmesi ve bu farkındalık yaratılması bu alanda yapılacak çalışmalar için birinci adımdır. Sağlık kurumlarının insan kaynakları süreçlerinde yetkinlik modellerinin kullanımına yönelik uygulamaların varlığıyla sağlık kurumları yönetimi literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yetkinlik, sağlık yöneticisi, sağlık kurumu

### Giriş

1960'lı yıllarda ifade edilmeye başlanılan yetkinlik kavramı, Boyatzis tarafından kişinin, işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine imkan veren kişisel özellikler olarak tanımlanmıştır. Tarihsel süreç içerisinde McClelland, Boyatzis ve Spencer'ların çalışmalarıyla geliştirilmiş olan Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının gelişiminde bireysel farklılıklar ve eğitim psikolojisi, liderlik araştırmaları ve değerlendirme merkezleri, iş analizi araştırmaları etkili olmuştur (Mayatürk, 2009:10-15). Yetkinlik kavramına ilişkin yapılan farklı tanımlamalar yazarların farklı alanlarda ve farklı amaçlarla kavramı ele almalarından kaynaklanmaktadır. Yetkinlik kavramının farklı kullanımlarını ve kavramı oluşturan öğeleri birleştirebilen bir teori ve genel kabul gören bir tanım oluşturma çabaları ile ilgili olarak literatürde tam bir karmaşanın var olduğu kabul edilmektedir (LeDeist ve Winterton, 2005:28-30).

Yetkinlikler, üstün performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak kabul edildiğinde yöneticilerin işin gerektirdiği yetkinliklere sahip olmasının gerekliliği söz konusudur (Biçer ve Düztepe, 2003). Başarılı yöneticiler tarafından sahip olunan yetkinliklerden bahsedilirken, yönetsel terimi sıklıkla kullanılmaktadır. Yönetsel yetkinliklerin örgütün temel ve bireysel yetkinliklerinde türetildiği, örgütsel ve kişisel becerilerin çok fazla birbirine bağlı olduğu dikkate alınmalıdır. Yöneticilerin yetkinliklerinin belirlenmesi, hem yöneticilerin kendi yönetsel işlerine, hem de çalıştıkları örgüte yaptıkları katkı sebebiyle kritik bir öneme sahiptir (Abraham vd., 2001).

Yetkinlik kavramına İngiliz ve Amerikan yazarların farklı yaklaşımları vardır. Amerikan yaklaşımına göre yetkinlik; bireylerin bir işi ya da rolü yerine getirmek için gerekli olan yeteneklere ve bilgiye sahip olup olmadığını değerlendirmektir. İngiliz yaklaşımına göre ise yetkinlik yalnızca işi yapanların kişisel nitelikleri ile değil; aynı zamanda işin yapılması için gereksinim duyulan ilkeler ile ilgilidir (Bayraktar, 2002).

Yetkinlik kavramının literatürde en fazla ilişkilendirildiği kavram ise yeterliliklerdir. Yetkinlikler, alınan sonuçlardan çok, kişinin etkili bir performans elde etmek için göstermesi gereken davranışlarla ilgilidir. Kişilik, yetenek, ilgiler, motivasyon ve geçmiş yaşantılar tarafından biçimlenen gözlemlenebilir davranış ve eylemler kümesidir (Dedehayır, 2003). Aslında bu iki kavram arasında köken olarak bir fark olmamasına rağmen, kullanımda kazandıkları içerik itibarıyla, yeterlilik örgütün değer zincirinin tamamını kapsayan bir stratejik yönetim kavramı, yetkinlik ise üretim sürecinin belli aşamalarındaki teknik ve üretim uzmanlığına ayrılmış olup yeterliliklerin bir alt fonksiyonu olarak

değerlendirilmektedir (Budak, 2008). Yetkinliklerin bireysel özellikler olarak ele alınışında yetkinliğin öğrenildiği mi yoksa doğuştan mı kazanıldığı sorusuna cevap aranmaktadır. Bazı görüşlerde yetkinliğin eğitilebilirliği, bazılarında ise doğuştan geldiği ve geliştirilebildiği savunulmaktadır (Mayatürk, 2009).

Yönetim teorisyenleri yetkinlikleri; bireysel performansın geliştirilmesiyle örgütsel hedeflerin nasıl en iyi şekilde başarılacağını; insan kaynakları yöneticileri ise işe alma, yerleştirme, eğitim, değerlendirme, terfi, ödül sistemleri ve personel planlama yöntemleri ile birlikte stratejik yönleri gerçekleştirmede kullanılan teknik bir araç şeklinde ele almışlardır (Clardy, 2007). Yetkinlikler; çalışanların performanslarını artırarak örgütsel süreçlere dayalı yetkinlikler ile sürdürülebilir rekabet avantajına kaynak oluşturmaktadır. Böylece yetkinlikler bir örgütte performansı etkileyerek sektörde örgüte rekabet avantajı kazandırmaktadır. Çünkü bu yetkinlikleri anlamak ve taklit etmek zordur (Mooney, 2007).

Yöneticiler için yetkinlik; yöneticilerin deneyimlerini bilgi, beceri ve sosyal rollerin toplamı olarak ifade edilebilir (Zaccaro vd., 2000). Yönetici performansı belirli bir işi yerine getirmek için gerekli genel yetkinliklerin yanında işlevsel ya da teknik yetkinliklere bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Cheng vd. (2005) yetkinlik yanında, yöneticilerin yönetsel performans algıları ve beklentilerinin değişen sosyal bağlamda başkalarıyla etkileşim yoluyla ortaya çıkan bir rolün gerekli olduğunu savunmaktadırlar (Cheng vd., 2005).

Sağlık kurumlarındaki yöneticiler örgütlerin başarılarının kritik belirleyicileri rolündendirler (Kaissi, 2005). Sağlık hizmetlerinde yetkinlik, hizmet kalitesi ve çalışanın tecrübesiyle desteklenmiş yetkinliği içermektedir. Sağlık meslekleri açısından yetkinliklerin kullanımı iş gücü kalitesinin artmasına katkı sağlamaktadır (Calhoun vd., 2002). Sağlık sektöründe üretilebilir sonuçlar elde etmek, personelin verimli çalışmasını sağlamak, memnuniyeti yüksek hasta potansiyelini oluşturmak, hesap verebilirlik ve net sonuçlara ulaşmak için sağlık yöneticilerinin yetkinlik düzeyleri önemlidir (Dwyer vd., 2006).

İşletmelerin insan kaynakları fonksiyonları açısından değerlendirilen yetkinliklerin sağlık kurumlarında uygulanması açısından ülkemizde yapılmış çalışmaların tanımlayıcı nitelikte olduğu belirlenmiştir. Son yıllarda sağlık alanında hasta algısı düzeyindeki değişiklikler, bilgi kaynaklarına ulaşım düzeyi, hastaların memnuniyet düzeyleri ve kaliteli hizmet sunumu beklentileri politika yapıcılarını yeni arayışlara yönlendirmiştir. Gelecek dönemde sağlık kurumlarında yetkinliklerinin farkında olan yöneticilerin varlığına ihtiyaç duyulacaktır. Bu nedenle rakiplerine üstünlük sağlamak amacıyla sağlık hizmeti sunan kamu hastanelerinde insan kaynakları açısından yeni uygulamalar söz konusu olacaktır. Bu noktada sağlık yöneticilerinin yetkinlik algılarının belirlenmesi ve bu algılarını iş davranışlarına dönüştürmeleri kamu hastanelerinin yönetimine olumlu etkisinin olacağı düşünülmektedir.

#### Yöntem

Bu çalışma sağlık yöneticilerinin yetkinlik algılarını değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Literatürde bireylere özgü deneyimlerin, algılamaların, düşüncelerin ve yorumların incelenmesi gerektiğinde nitel araştırma yönteminin önerildiği görülmektedir (Bluhm vd., 2011). Veri toplama aracı olarak, katılımcılar ile yüz yüze görüşülerek bilgi almaya olanak sağlayan derinlemesine mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşmeler için katılımcılardan randevu alınmış ve görüşülecek konuya ilişkin katılımcılara herhangi bir açıklama yapılmamıştır. 2015 Mayıs ayında yapılan nitel çalışmada Doğu Karadeniz Bölgesi'nde yer alan Kamu Hastane Birlikleri bünyesindeki hastanelerin farklı yönetim statülerindeki sağlık yöneticilerinden 5 Hastane Yöneticisi (**HY**), 5 İdari Mali Hizmetler Müdürü (**İMHM**), 5 Tıbbi Hizmetler Müdürü (**THM**) ve 5 Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü (**SBHM**) çalışmaya katılmayı kabul etmişlerdir. Bu çalışmada elde edilen veriler kamu hastanelerindeki sağlık yöneticilerinin görüşlerini yansıtmaktadır. Görüşmeler sırasında katılımcıların yetkinlik algısını değerlendirmek amacıyla hazırlanmış araştırma soruları şunlardır:

- Yetkinlik kavramını tanımlar mısınız?
- Sizce yetkinlik öğrenilir mi yoksa doğuştan kazanılan bir yetenek midir?
- Yönetim statünüzdeki iş rolünüze göre sahip olunması gereken yetkinlikler nelerdir?

Veri analizi sürecinde kullanılan görüşme kayıtları bilgisayar ortamında yazılı metin haline getirilip Excel programına aktarılmış ve düzenlenmiştir.

## Bulgular

Farklı yönetim statüsündeki katılımcıların yetkinlik kavramını tanımlarına ait ifadeler değerlendirildiğinde genel anlamda yetkinlik kavramını yöneticilik sürecindeki iş rollerini yapabilme becerisi ile eşdeğer olarak değerlendirdikleri belirlenmiştir. Yetkinlik kavramına uygunluğu açısından yeterlilik, uzmanlık ve başarı kelimeleri kullanılmıştır. Literatürde yer alan ve kuramcılarının bakış açısına göre şekillenen yetkinlik kavramının yeterlilik, performans ve yetenek kavramları ile eşdeğer görüldüğü belirlenmiştir. Örnek ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

HY1: *"Yetkinlik uzman olmaktır. Uzmanlık profesyonel olarak iş bilgisi ve tecrübesine sahip olmaktır."*

İMHM1: *"Yetkinlik yeterlilik anlamına gelir. Bir işi yapabilmek için gerekli becerileri içermektedir."*

THM1: *"Yönetici olmak yetkin olmayı da içermektedir. Performansı yüksek iş sonuçlarını üretmektir."*

SBHM1: *"Başarılı olmaktır. Görev ve sorumlulukları iş tanımlarında belirtildiği gibi yapabilmektir."*

THM3: *"Rol ve sorumluluklarınızın üstesinden başarıyla gelebilmektir."*

İMHM2: *"Yaptığınız işte bilgi sahibi olup bunu becerilerinize aktarabiliyorsanız yetkinsiniz demektir."*

THM4: *"Yetkinlik performansı yüksek çalışanlar yaratabilmeyi ve birlikte amaçlara ulaşabilmektir. Kısacası başarılı yönetici aynı zamanda yetkin yöneticidir."*

Sağlık yöneticileri yetkinlikleri yetenek olarak değerlendirmemekte özellikle yaptıkları işin niteliğine göre tecrübe, bilgi ve eğitimle desteklenmesi gereken davranışlar olarak belirtmişlerdir. Yetkinlik öğrenilir mi yoksa doğuştan kazanılan bir yetenek midir? sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplara aşağıda yer verilmiştir.

HY2: *"Yetkinlik öğrenilir yetenek değildir."*

İMHM3: *"Yetkinlikler eğitimlerle desteklenerek öğrenme süreçleri sonrasında kazanılan becerilerdir."*

THM2: *"Yetenek fiziksel güç gerektiren işler için gerekli olabilir yetkinlik öğrenme gerektiren ve bilgi ile desteklenmesi gereken süreçtir."*

SBHM2: *"Yetkin olabilmemiz için yeteneklerinizi açığa çıkartmanız gerekir. Bu geçişi sağlayabildiğiniz ölçüde başarılı yöneticisiniz demektir."*

HY3: *"Yetenek genetik kodlara işlenmiştir. Fark ederseniz ya da fark edilirse ve eğitimle desteklendiğinde bilgi ve becerileriniz sizi başarıya ulaştırır. Yetkin olabilmek için yetenekli olabilmemiz ve çalışmanız gerekir."*

SBHM3: *"Yeteneklerinizi iş ortamınıza yansıtabilmeniz aynı zamanlı başarılı olmayı beraberinde getirir."*

Katılımcıların sorumlu oldukları alanlara yönelik olarak sahip olunması gereken yetkinlikler sorusuna verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde sağlık yöneticilerinin temel olarak sağlık sektörü bilgisine sahip olması gerektiğini, bulundukları hiyerarşik düzeyden değil sorumlu oldukları alanların farklılığına göre yetkinliklerinin farklılaştığı belirlenmiştir. Yöneticilerin sahip oldukları yetkinlikleri değerlendirmeleri aşağıda yer almaktadır.

HY4: *"Organizasyondaki farklı birimler arasında koordinasyonu sağlaması, , mevzuattaki değişimleri takip etme, çalışanları değişime adapte edebilmeleri için yöneticinin liderlik ve iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir."*

HY5: *"Sağlık sektörü hakkında bilgi sahibi olmaları, güncel gelişmeleri takip etmelidir. Ayrıca çalışanları motive etmeli ve iletişimi iyi olmalı."*

İMHM5: *"Teknik anlamda finans, muhasebe ve satın alma sürecini destekleyen bilgiye sahip olmaları gerekmektedir Ayrıca profesyonellik her yöneticide olması gerekir."*

İMHM4: *"Mevzuat ve teknik süreci destekleyen becerileri ve birimler arası koordinasyonu sağlayabilme becerisine sahip olmalıdır. Yönetici için en önemli yetkinlik zaman yönetimidir."*

THM5: *"Bu ünvana sahip yöneticinin tıbbi kriterleri değerlendirebilecek düzeyde sağlık bilgisine sahip olması gerekmektedir. Sağlık kurumlarının performans kriterlerine uygun hizmet sunup sunmadığını, hizmet çıktılarının göre kaynakların etkin kullanıp kullanmadığını değerlendirmek tıbbi alanlardaki tecrübeyi gerektirmektedir."*

SBHM4: *"Çalışma saatlerinin uzunluğu, hasta/hasta yakınları ile sürekli iletişim halinde olan çalışanlar mesleki anlamda iş tatminleri azalmakta motivasyonları düşmektedir. Bu anlamda sağlık bakım hizmetleri yöneticilerinin çalışanlarının motivasyonlarını artırmaya yönelik iletişimi destekleyici çalışmalar yapmalıdırlar."*



SBHM5:“Sağlık hizmet sunumunun en önemli aktörlerinden olan hemşirelerin yönetimi zor bir alandır ve profesyonel olmayı gerektirmektedir. Yönetici de olsanız iletişim yetkinliğiniz iyi düzeyde olması gerekir.”

**Tablo 1:Yetkinlikle İlgili Oluşturulmuş Tema ve Kategoriler**

| Kategori                                       | Tema                                                                                                 |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yetkinlik Kavramı</b>                       | Uzmanlık                                                                                             |
|                                                | Başarı                                                                                               |
|                                                | Yeterlilik                                                                                           |
|                                                | Beceriler                                                                                            |
| <b>Yetkinlik-Yetenek Ayrımı</b>                | Yetkinlik öğrenilir yetenek değildir                                                                 |
|                                                | Yetkinlik yetenekli olmaktır                                                                         |
| <b>Ünvanlara Göre Farklılaşan Yetkinlikler</b> | Hastane Yöneticisi: Liderlik, İletişim, Sağlık Sektörü Bilgi Düzey, Değişim Yönetimi, Profesyonellik |
|                                                | İdari Mali Hizmetler Müdürü: Profesyonellik, Zaman Yönetimi, Sağlık sektörü bilgi düzeyi             |
|                                                | Tıbbi Hizmetler Müdürü: Sağlık sektörü bilgisi sahibi olmak                                          |
|                                                | Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü: Sağlık sektörü bilgi düzeyi, Profesyonellik, İletişim                |

Tablo 1’de araştırma sorularına katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda oluşturulmuş temalar yer almaktadır. Katılımcıların değerlendirmelerine göre yetkinlik kavramı tanımlaması kategorisindeki temalar uzmanlık, beceriler, başarı ve yeterliliklerdir. Yetkinlik yetenek ayrımında ise yetkinlik öğrenilir yetenek değildir, yetkinlik yetenekli olmaktır olmak üzere iki tema belirlenmiştir. Yöneticilerin görev alanlarına göre sahip olunması gereken yetkinlikler olarak sağlık sektörü bilgi düzeyi, liderlik, iletişim, zaman yönetimi, değişim yönetimi ve profesyonellik olarak altı tema belirlenmiştir.

#### **Sonuç**

Bu çalışmanın sonuçlarından biri sağlık yöneticileri tarafından yetkinlik kavramının uzmanlık, başarı, yeterlilik ve beceriler olarak tanımlanmış olmasıdır. Literatürde kullanım amaçlarına bağlı olarak yetkinlik kavramı en fazla yeterlilik kavramıyla ilişkilendirilmiştir. Sağlık yöneticilerinin yönetici olmaları yetkinlik kavramına uzmanlık, beceriler, başarı ve yeterlilik olarak değerlendirmelerini de beraberinde getirmiştir. İngiltere’de yapılan çalışmalarda yönetim uygulamaları için mesleki becerinin önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Yönetim süreçlerinde yapılan düzenlemelerin hasta sonuçlarına yansması (bekleme sürelerinde kısalma, tedavi süresinde sağlık personelinin hastaya karşı tutumu gibi) hastanın koşullarının iyileştirildiği sonucuna ulaştırmaktadır. Sağlık yöneticilerinin yönetim becerileri, yönetim sürecindeki tecrübe ile birleşince sağlık yöneticilerini yetkin hale dönüştürmektedir.

Sağlık yöneticilerinin yetkinlik-yetenek karşılaştırması ve/veya ayrımına yönelik yaptıkları değerlendirmelere bakıldığında yetkin olabilmek için yeteneklere ihtiyaç duyulmakla birlikte yetkinliklerin öğrenme süreciyle kazanılabileceği yeteneklerin ise doğuştan gelen özellikler olarak değerlendirilmektedir. Yetenek doğuştan olduğu kadar, kişinin diğerlerinden daha iyi olduğuna ya da yaptığı özel bir potansiyele işaret etmektedir (Akar,2015). Yetkinlik kavramına yapılan eleştirel bakış açısı literatürde performans,yeterlilik, uzmanlık ve yetenek gibi kavramların yetkinlik yerine kullanılmasına neden olmuştur. Bu kavram karmaşası günümüzde çalışma alanlarına ve yazarların bakış açısına göre hala devam etmektedir.

Sağlık yöneticilerinin bulundukları statü ve çalışma alanlarına bağlı olarak sahip olması gereken yetkinlikleri değerlendirmelerine bakıldığında ortak yetkinlik alanı olarak sağlık sektörü bilgi sahibi olmak belirlenmiştir. Diğer yetkinlik alanları olarak liderlik, iletişim, zaman yönetimi, değişim yönetimi ve profesyonelliktir. Brinkmeyer vd. (2012) yaptıkları araştırmaya göre sağlık yöneticilerinin kendilerini en iyi değerlendirdikleri yetkinlik alanı yasa ve yönetmelikler olup bunun nedeni ise ABD’de geri ödeme ve muhasebe uygulamalarında yaşanan hukuki düzenlemeler karşısında yaşanan cezai yaptırımlardır (Brinkmeyer vd. 2012). Sağlık yöneticilerinin yetkinliklerini belirlemeye yönelik yapılan başka bir çalışmada belirlenen yetkinlikler ise analitik yetkinlik, kültürel yetkinlik, planlama ve

iletişim yetkinlikleridir (Mayer, 2003). Yeni Zelanda sağlık yöneticilerinin web üzerinden yirmi yedi yetkinlik alanında değerlendirme yapmaları istenmiştir. Kırk altı üst düzey yöneticinin verdikleri cevaplar doğrultusunda en önemli olarak değerlendirdikleri yetkinlikler analitik beceriler (karar verme, stratejik düşünme, esneklik, yönetim kalitesi, siyasi beceri), kişilerarası beceriler (ekip, liderlik, iletişim ve işbirliği/ortaklık) ve teknik becerilerdir (North ve Park, 2014). Avustralya’da sağlık yöneticilerinin yetkinlik düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan proje çalışmasında 6 temel yetkinlik belirlenmiştir. Bunlar karar verme, süreç ve kaynakları yönetme, sağlık hizmetlerinde bilgi ve organizasyon yönetimi, kişilerarası iletişim nitelikleri ve ilişkileri yönetmek, kişileri ve organizasyonu yönetmek ve değişimi yönetmek olarak belirlenmiştir (Yang vd, 2009).

Erigüç vd. (2014) 46 hastane yöneticisi, birim yöneticisi ve birim sorumlusuna sağlık yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinliklerinin belirlenmesine yönelik uygulanan anketler sonucunda liderlik (%61.7), iletişim ve kişiler arası ilişki yönetimi (%61.4) temel yetkinlik alanlarının sağlık yöneticileri için en önemli yetkinlik alanları olarak belirlenmiştir. Temel yetkinlik alanları içerisinde, yöneticiler tarafından sağlık yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli yetkinliğin stresle başa çıkabilme yetkinliği (%84.8) , ikinci ve üçüncü sıralarda ise sırasıyla etik ve yasal standartlara bağlı olma (%82.6) ve zamanı yönetme (%80.4) yetkinliklerinin yer aldığı belirlenmiştir.

Sağlık yöneticilerinin sağlık sektörü hakkında bilgi sahibi olması sağlık sistemini anlama, sağlık aktörlerini tanıma ve prosedürleri yerine getirmeyi içermektedir. Sağlık hizmetlerinin diğer hizmetlerinden ayrılan kendine ait özellikleri bu hizmeti üreten sağlık kurumlarını ve işleyişi içeren sağlık sektörü hakkında bilgi sahibi olma yetkinliğini önemli hale getirmektedir. Günümüzde her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması beklenmekte olup liderlik becerilerine sahip yöneticilerin örgütlerine katkıları liderlik becerilerine sahip olmayanlara göre daha fazla olduğu bilinmektedir. Sağlık kurumlarının hedef kitlesi hasta/hasta yakınları ve tıbbi, idari birimlerde çalışanların oluşturduğu karmaşık yapı iletişim berilerini de önemli hale getirmektedir. Sağlık yöneticilerinin yetkinlik açıklarının belirlenmesi ve bu konuda profesyonel desteğin (eğitim gibi) üst yönetimler tarafından sağlanması sağlık yöneticilerini daha başarılı olmalarını sağlayacaktır. Yapılan çalışmada ulaşılan veriler kamu hastanelerindeki sağlık yöneticilerinin yetkinlik değerlendirmelerini içermektedir. Başka bir çalışmada kamu ve özel hastane yöneticilerinin yetkinlik alanlarına yönelik değerlendirmelerinin karşılaştırması yapılarak sektörler arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi planlanmaktadır.

#### Kaynakça

- Abraham, S., Karns, L. ve Shaw, K.; “Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process”, *Journal of Management Development*, 20 (10), 2001, pp 842-852.
- Akar, F. (2015), *Yetenek Yönetimi*, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Bayraktar O. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.24.
- Biçer, G., Düztepe, Ş. (2003), “Yetkinlikler Ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 2003, pp 25-30
- Bluhm D. J., Harman W., Lee T. W. ve Mitchell T. R. (2011), “Qualitative Research in Management: A Decade of Progress”, *Journal of Management Studies*, 48 (8), pp 1866-1891.
- Brinkmeyer L., Butler P. ve Garman A.N. (2006), “Leadership”, *Healthcare Management*, 51(30), 2006, pp 55-60
- Budak, G.( 2008), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Calhoun J.G, Davidson P.L, Sinioris M.E, Vincent ET ve Griffith J.R. (2002), “Toward an understanding of competency identification and assessment in health care management”, *Qual Manag Health Care*, 11(1): 2002, pp 14-38.
- Cheng M., Dainty A.R. J. ve Moore D. R. (2005), “Towards a multidimensional competency-based managerial performance framework: A hybrid approach”, *Journal of Managerial Psychology*, 20(5), 2005, pp 380-397.
- Clardy, A.B. (2007), “Strategy, core competencies and human resource development”, *Human Resource Development International*, 17(7), 2007, pp 339-349.
- Dedehayır, H. (2003), *Neden Yetkinlik*, <http://www.baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?>, Erişim Tarihi: 02.07.2015
- Dwyer J., Paskavitz M., Vriesendorp S. ve Johnson S. (2006), “An urgent call to professionalize leadership and management in healthcare worldwide”, *Management Science for Health*, 9(10), 2006, pp 25-30.
- Erigüç, G., Numanoğlu Tekin R., Kurul B. (2014), *Yöneticilerin Bakış Açısı ile Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yönetimsel Yetkinlikler*, 8.Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Kitabı, syf.1493-1505.
- Françoise D. L. ve Jonathan W. (2005), “What Is Competence? ”, *Human Resource Development*, 8(1), 2005, pp 27-46.

İnsan kaynakları trendleri 2014 21. yüzyılın işgücünü çekmek ve ilgisini sürdürmek,

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/tr-insan kaynaklari-trendleri-2014.pdf> , Erişim Tarihi:02.10.2015.

Kaissi A. (2005), "Manager-physician relationships: an organizational theory perspective", Health Care Managment, 24(2), 2005, pp 165-176.

Mayer JP. (2003), "Are the public health managers competencies predictive of essential service performance ?A test at a large metropolitan local health department", J Public Health Manag Pract., 9(3), May-Jun 2003, pp 208-213.

Mayatürk Akyol, E. (2009), Yetkinliklere Dayalı Performans Yönetimi, Nobel Yayıncılık, İstanbul.

Mcclelland, D. C.( 1973), "Testing for Competence Rather Than for Intelligence", American Psychologist, 28(14), 1973, pp 45-50.

Money A. (2007), "Core Competencies and the practise of construction management :A pilot South African Study", 10(6), 2007,pp 130-140.

North N. ve Park E. (2012), "Potential for a Web-Based Tool to Confirm and Update Health Management and Leadership Competencies. Experiences of a Pilot Survey in New Zealand ", Asia Pacific Journal of Health Management ,9(2), 2014, pp 110-115.

Yang H., Thomas, S. ve Browning, C. (2009), "Community health service management in Australia", Community Health Service and Community Developmen, 10(20), 2009, pp 280-289.

Zaccaro R. ve Reiter P. (2005), "Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model", Journal of Workplace Learning, 17(7), 2005, pp 436 – 451.



### 35. OTURUM

#### “İŞ ORTAMINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR”

**İş Ortamında Engelli Çalışanlarla İlk Karşılaşma Deneyimi ve Birlikte Çalışma**

**Yaşantısının Engelli Çalışanın Algılanışına Etkileri: Yorumlayıcı Fenomenolojik**

**Analiz Yönetimi ile İnceleme**

Thokozani K. Manguwo Mbewe, İdil Işık

**Psikolojik Sözleşmenin İhbar (Whistleblowing) Türlerine Etkisi: Hemşireler Üzerine**

**Bir Araştırma**

Prof. Dr. Rana Özen Kutanis, Yrd. Doç. Dr. Fatma Gamze Bozkurt, Ahmet Karakiraz

**Örgütsel Adalet Algısı Olumsuz Durumları İfşa Etme (Whistleblowing) Konusunda**

**Çalışanları Cesaretlendirir mi? Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**

Senay Yürür, Sima Nart, Nihal Yazıcı

**İtici İşyeri Ortamının İnsan Enerjisine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Uygulama**

Mahmut Özdevecioğlu, Fatma İnce, Mustafa Karaca, Ali Bayram

## İŞ ORTAMINDA ENGELLİ ÇALIŞANLARLA İLK KARŞILAŞMA DENEYİMİ VE BİRLİKTE ÇALIŞMA YAŞANTISININ ENGELLİ ÇALIŞANIN ALGILANIŞINA ETKİLERİ: YORUMLAYICI FENEMENOLOJİK ANALİZ YÖNETİMİ İLE İNCELEME

**Thokozani K. Manguwo Mbewe**

İstanbul Bilgi Üniversitesi  
Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans Programı  
tim.manguwo13@gmail.com

**İdil Işık**

İstanbul Bilgi Üniversitesi  
Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans Programı  
idil.isik@bilgi.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışma örgütsel yaşantı içinde engelli çalışanların ve engelli çalışma arkadaşı olan engelsiz kişilerin deneyimlerini anlamak ve tariflemek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Üç aşamada gerçekleştirilen araştırmada, engelli kadrosunda görev yapan engellilerle ve engelli çalışma arkadaşı olan kişilerle yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar gerçekleştirdik. Yorumlayıcı Fenomenolojik Analiz kullanılan bir çalışma olmasını hedeflediğimiz için de mülakatlarda her iki katılımcı grubunun da kişisel deneyimlerini ve bu yaşantıya dair algılarına odaklandık. Mülakatlardan elde edilen verinin sistematik analizi bu yaşantının her iki hedef kitle açısından da yapı taşları olarak kabul edebileceğimiz temaları ortaya çıkarttı.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütlerde engelli çalışanlar; ilk karşılaşma deneyimi; zaman içerisinde etkisi; nitel araştırma; yorumlayıcı fenomenolojik analiz.

### 1. Giriş ve Kavramsal Çerçeve

Dünya üzerindeki bir milyar engelliden yaklaşık 785 milyonu çalışma çağındadır (Dünya Sağlık Örgütü, 2011: 29). Buna rağmen işgücüne katılan engellilerin oranının oldukça düşük olduğunu görüyoruz (Bjelland, vd., 2011: 4-14). Kota sistemi gibi devlet planlamaları sayesinde, işyerlerinde engelli çalışanlara sahibiz. Literatürde, engelli insanların çalışma ortamlarındaki algılanışı ile ilgili karmaşık sonuçlar yer almaktadır. Engelli çalışanlara negatif tutum tespit eden araştırmalar, engelli çalışanların yetersiz, üretici olmayan ve bağımlı kişiler olarak etiketlendiğini göstermektedir (Louvett, 2007: 297-303; Ozawa ve Yaeda, 2007: 105-113; Rahmer ve Louvett, 2006: 49-65). Bir başka çalışmada Louvett, Rahmer ve Dubais (2009: 153-159) kişiler arası algılamada önemli iki boyut olarak kabul edilen cana yakın olma ve yetkinlik algısı üzerine odaklanmıştır. Buna göre, engelli olmayan çalışanların engelli çalışanları kendileri kadar cana yakın ve sıcak algıladığı, ancak kendilerine göre daha az yeterli gördükleri ortaya çıkmıştır. Öte yandan Unger (2002: 23), kendilerine bağlı engelli çalışanı olan yöneticilerin, engelli çalışanların performansından, özellikle de katılım ve dakiklik konusunda memnun olduğunu raporlamıştır.

Türkiye’de engellilerin sadece %21’i işgücü piyasasında yer almaktadır (Halat, 2011:3). Bu oranın yükseltilmesi için başlatılan çalışmalar arasında T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın 2014 yılı sonuna kadar 30 000’den fazla engellinin istihdam edileceği yönündeki girişimi de yer almaktadır (Evsen, 2015: 165-171), ancak ne yazık ki bu kapsamda sadece 4 000 engelli iş sahibi olabilmektedir (Bülbül, 2015).

Türkiye’de engellilere yönelik iş ortamındaki tutumlar konusunda çalışmaya rastlamıyoruz; ancak sosyal yaşam içinde engellilere yönelik ayrımcılık üzerine çeşitli çalışmalar olduğunu görüyoruz. Bunlardan birisi, Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, eski ismi ile Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığının (2009), Türkiye’de engelli bireylerin algılanışı üzerinde yürüttüğü çalışmadır. Toplam 4144 kişinin katıldığı bu araştırma engellilerin yeterlilikleri düşük kişiler olarak algılandığını göstermektedir. Ayrıca negatif bir tutum sergilendiği de anlaşılmıştır. Engellilerin sosyal hayata tam anlamıyla katılımlarının sağlanması ve tamamen bağımsız hareket edebilmeleri için işte bu algı ve negatif tutum ile başa çıkılması, engellilerin farklı sosyal mecralarda görünür kılınması ve seslerinin

duyulması gerekmektedir. Erişilebilirlik sorunları, eşit eğitim imkanlarının olmaması, eşit iş fırsatlarının yaratılmaması, hakim sağlamcı zihniyet nedeniyle farklı sosyal ortamlarda engellilerin ihtiyaçlarının fark edilememesi, başa çıkılması gereken sosyal sorunlardır. İçinde bulunulan bu toplumsal koşulların yansımaları doğal olarak örgütsel ortamlarda ve çalışma yaşamı içinde de görülmektedir. Örgütsel sistemin, teknoloji, yapısal unsurlar, psiko-sosyal faktörler, örgütün kültürü ve yönetim yaklaşımları açısından, engellilere, engeli olmayan diğer çalışanlarla eşit yaklaşım için zemin teşkil edecek ve bu tutumları pekiştirecek şekilde kurgulanması gerekmektedir. Bugün engellilik olgusuna hayırseverlik ekseninden ayrılarak, hak temelli yaklaşan sivil toplum örgütleri göze çarpmaktadır (örneğin, Toplumsal Haklar ve Araştırmalar Derneği gibi). Bahsettiğimiz araştırmada katılımcılara engellilerin kendileri için ne anlama geldiği sorulduğunda, katılımcıların %30'unun engelliliği yardıma ihtiyacı olmakla eş tuttukları görülmektedir. Elbette bu perspektif, engellilerin iş yaşamına katılımlarını da zorlaştırmakta, örgüt yapısı içinde bulunan yöneticiler, astlar ve çalışma arkadaşlarının engelli bir çalışanı işinde uzman ve yetkin bir kişi olarak algılamasının önünde bir bariyer oluşturmaktadır.

İşte bu çalışma, engellilerin çalışma ortamındaki var oluşlarını ve diğer çalışma arkadaşları tarafından nasıl algılandığını incelemekte ve işyerinde engelli çalışanlara yönelik algı üzerine yoğunlaşmaktadır. Araştırmanın amacı Türkiye işgücünde, engelli olmayan çalışanların engelli çalışanlara karşı izlenimlerinin ve algılarının tanıştıkları ilk günden başlayarak, beraber çalıştıkları süre zarfında nasıl şekillendiğini incelemektir. Çalışma kişinin kendi deneyimini nasıl anlamlandırdığı hakkında derinlemesine bilgi veren, kalitatif araştırma yöntemlerinden biri olan Yorumlayıcı Fenomenolojik Analiz yöntemini kullanmaktadır. Araştırma üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama, engellilerin iş bulma, işe uyum süreçlerini ve iş ortamında var oluşlarını nasıl anlamlandırdıklarına odaklanmaktadır. İkinci aşama, iş ortamında engelli çalışma arkadaşı olan kişilerin engellilerle çalışma deneyimlerinde öne çıkan konuların neler olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Üçüncü aşama ise örgütsel ortamda ilk tanışma aşamasından başlayarak zaman içinde engelli çalışma arkadaşlarına karşı yaklaşım, duygu ve düşüncelerin nasıl şekillendiğini anlamaya çalışmaktadır. Bu çalışma örgütsel davranış literatürüne katkı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda organizasyonlara ve engelli olmayan çalışanlara iş yerinde rol alan engelli çalışanları daha iyi anlamalarına yardımcı olmayı hedeflemektedir.

## **2. Yöntem**

### **2.1. Katılımcılar**

Her aşamada, araştırma amacına ve yöntemine uygun altı kişilik homojen bir grupta yarı yapılandırılmış birebir görüşmeler gerçekleştirildi. Birinci aşamaya, çalıştığı kuruma İŞKUR kanalıyla yönlendirilmiş olan görme, işitme ve ortopedik engeli olan altı kişi katıldı. İkinci ve üçüncü aşamalarda ise engelli çalışma arkadaşı olan beyaz yakalı altışar kişiyle (her aşamada farklı kişiler) görüşme gerçekleştirildi.

### **2.2. Veri Toplama Süreci**

Araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış bire bir görüşmeler gerçekleştirildi; görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedildi; ardından deşifresi yapıldı. Ardından nitel veri analiz yazılımı MAXQDA 11 kullanılarak analizi yapıldı. Bu çalışmada nitel analiz yaklaşımı olarak, Yorumlayıcı Fenomenolojik Analiz kullanılmaktadır. Yorumlayıcı Fenomenolojik Analiz, olgubilimsel perspektiften, incelenen araştırma olgusuna dair hedef kitlenin kişisel deneyimlerini detaylı şekilde betimleyen ve bu deneyimleri anlamlandırmaya çalışan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla bu araştırmada gerçekleştirilen mülakatlar, hem engellilerin çalışma hayatı içinde kendi deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarına, hem de çalışma arkadaşlarının engelli çalışanlarla etkileşimlerinin zaman içindeki şekillenişini nasıl anlamlandırdıklarına odaklanmaktadır.

### **2.3. Veri Analizi**

Bu kapsamda tüm mülakatlarda ses kaydı alındı; deşifresi yapıldı ve nitel veri analiz yazılımı MAXQDA 11 kullanılarak veri analizi yapıldı.

Yorumlayıcı Fenomenolojik Analiz yönteminin bireyin kişisel deneyimine dair kavrayış geliştirmemizi sağlayan niteliği, engeli olmayan çalışanların engelli arkadaşlarıyla etkileşiminin dinamikleri ve zaman içindeki şekillenışı hakkında betimleyici bulgular sumaktadır. Olgubilimsel yaklaşım, bireyi anlayabilmek için, onun kendine özgü algılayışını ve yaşantısını bilmemiz gerektiğini savunur; biz de bu araştırmada katılımcılarımızın algı ve deneyimlerini kavramaya imkan verecek şekilde veri toplamayı ve veriyi analizi ile de bu deneyimleri sistematik şekilde tariflemeyi hedefledik.

Yorumlayıcı Fenomenolojik Analiz nitel araştırmacılar arasında giderek yaygınlaşan en yeni yaklaşımlardan birisidir (Smith vd., 2003). Kişilerin içinde bulundukları ortama dair nasıl bir kavrayış geliştirdiklerini (sense making) ve bu kapsamda kişisel deneyimlerine odaklanır. Giorgi ve Giorgi (2003) bu yaklaşımın olgubilimsel özelliği sayesinde, yaşama dair olayları ve nesneleri kişilerin nasıl algıladığını yakalamaya çalıştığını söylemektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda hem katılımcı hem de araştırmacının yorumlarını bu kavrayışın içine dahil eder; böylece birey kendi yaşantısını anlamlandırırken; araştırmacı da, katılımcının dünyayı nasıl gördüğüne dair bir kavrayış geliştirir (Smith, 1999). Biz de bu araştırmada, engelli çalışanların kendi deneyimlerini nasıl tariflediklerini ve buradan hareketle de engeli olmayan çalışanların engeli olan bir çalışma arkadaşı ile aynı iş ortamında etkileşim içine girdiğinde zaman içinde nelerin nasıl değiştiğine dair algılarını ve deneyimlerini anlamaya çalıştığımız için Yorumlayıcı Fenomenolojik Analizin en uygun teknik olduğunu düşündük ve nitel veri için bu analitik tekniği tercih ettik.

### 3. Bulgular

Birinci aşamada, örgütsel ortamda engelli bir çalışan olmakla ilgili deneyimlerin temelde “toplumun bakış açısı/önyargılar”, “azim/mücadele”, “empati/anlaşılma isteği”, “iş sahibi olmaktan kaynaklanan minnet” ve “engel durumuna göre karşılaştırma” temalarında incelenebileceğini gördük. Bu aşamada öne çıkan bulgular arasında, engelli çalışanların eşitlik arayışı içinde oldukları, kayırma/ayırmıcılık/pozitif ayırmıcılık/dışlamaya maruz kalmadan çalışma hayatına katılma arzusu ve motivasyonu içinde oldukları, kendi engellerine uygun işlere yerleştirilmeleri durumunda iş hedeflerine ulaşmak açısından yetkinliklerine inandıkları anlaşılmaktadır. Yine önemli noktalar arasında, engellilerin kendi içinde bulundukları koşulları açıklarken “durumlarına şükretmeleri”, kendilerini engeli olmayan çalışanlarla karşılaştırmak yerine, farklı engel kategorilerinde olan kişilerle karşılaştırmalarıdır; örneğin, ortopedik engeli olan bir katılımcı kendisini görme özürü bir kişiden daha avantajlı görmektedir. Bir başka çarpıcı konu da işverenlerin engellileri genelde daha az görünür işlere yerleştirmeleri ve/veya eleman seçiminde özellikle dış görünüme yansıyan engeli olan kişileri tercih etmemeleridir.

İkinci aşamada, engelli çalışma arkadaşı olan kişilerle yaptığımız görüşmeler bize engeli olan ve olmayan kişilerin çalışma ortamındaki etkileşimini tariflerken özellikle örgüt odaklı konuların öne çıktığını gösterdi. Katılımcıların, örgütlerin engelli çalışanlara yönelik farkındalığının olmadığını düşündükleri görülmektedir. Örgütteki hakim yaklaşım içinde, “çok iş yaptırıp, az maaş veriliyor olması”, “kariyer gelişimi için imkan verilmemesi”, “şirketin engelli çalıştırmayı bağış gibi algılaması”, “devletin getirdiği zorunlu engelli sayısını karşılama” gibi temalar öne çıkmaktadır. Diğer taraftan “iş imkanının engelliye faydasını kavrayabilen” işletme olabilmenin öneminden bahsedilmektedir. Bu kapsamda başka bir nokta, engeli olmayan çalışanların engelli çalışanların yetkinlikleri konusundaki görüşleridir; engelli çalışanların kapasitesinin olmasına rağmen, işgücü piyasasına bakıldığında, maddi ve sosyal imkânsızlıklar nedeniyle kendilerini yeterli şekilde yetiştiremediklerine dair bir algıdan bahsedilmektedir. Bu kapsamda, olası kişiler arası problemlere ise pek vurgu olmadığını gözlemledik.

Üçüncü aşamada engelli bir kişiyle çalışmanın zaman içindeki şekillenişine odaklandık. Başlangıç analizleri, ilk karşılaşmada “merak”, “acıma”, “üzüntü” duygularının öne çıktığını göstermektedir. Bir katılımcı “Çalıştığım kişilerin görünürde bir engeli olmadığı için farklı hissetmedim.” diyerek engellilik türünün/engelin görünürlüğüne önemli değişkenlerden birisi olduğu hakkında fikir vermektedir. Zaman içinde “aşırı hassasiyet” gösterme eğiliminin devam ettiğinden bahsedilmektedir. “Engellilere birey gibi yaklaşmamak” ve “geribildirim vermekten çekinmek” gibi nedenlerle engelli çalışanlara kendini geliştirme şansı verilmediği üzerinde



durulmaktadır. Diğer taraftan bir katılımcımızın “Fakat bazı engelli çalışanlar çok rahat davranıp, düşüncesiz ve uyumsuz çalışabiliyorlar. Devletin koyduğu engelli çalıştırma şartını, ‘nasılsa bana mecburlar’ diye düşünerek, şirketlere karşı kullanabiliyorlar” görüşünde olduğu gibi zaman içinde engelli çalışanın iş davranışlarında problemlerin de ortaya çıkabileceği görülmektedir.

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Ülkemizde özellikle düşük sosyo-ekonomik ailelerden gelen engellilerin eğitim şansının düşük olması, ulaşım vb. erişim sorunları nedeniyle bugüne kadar engellilerin sosyal hayata katılımları düşüktü. Ancak eşitlikçi, hak temelli politikalar, eğitime erişim olasılığının yükselmesi gibi olumlu gelişmeler, artık işletmelerin de kendisini engelleri olan çalışan kitlesi için hazırlaması gerektiğini göstermektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgular, “iş ortamında engelli olmak” ve “iş ortamında engelli birisiyle çalışmak” deneyimleri üzerinden detaylı şekilde anlaşıldığında örgütsel sistemi oluşturan tüm bileşenler üzerinden hangi aksiyonların alınması gerektiği konusunda veriye dayalı bir perspektif geliştirilebilecektir.

#### Kaynakça

- Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı (2009), Toplum Özürlülüğü Nasıl Anılıyor?. Ankara
- Bjelland, M., Burkhauser, R., Von Schrader S. ve Houtenville, A. (2011), “2010 Progress Report on the Economic Well-Being of Working-Age People with Disabilities”, Ithaca: Cornell University, pp 4-14.
- Bülbül, O. G. (2013), Engelli çalıştırılan 150 bin TL alıyor, 1 yıl maaş ödemiyor. Retrieved from <http://www.aksam.com.tr/yazarlar/-okan-guray-bulbul/engelli-calistiran-150-bin-tl-aliyor-1-yil-maas-odemiyor/haber-265907>
- Burcu, E. (2011), Türkiye’deki engelli bireylere ilişkin kültürel tanımlamalar: Ankara örneği. Hacettepe University Faculty of Literature Journal, 1, pp 37-54.
- Evsen, M. (2015), “Disability rights in Turkey: Time for change”, Turkish Policy Quarterly, 13, pp 165-171.
- Flowers, P., Smith, J.A., Sheeran, P. ve Beail, N. (1997). Health and romance: understanding unprotected sex in relationships between gay men. British Journal of Health Psychology, 2, pp 73-86.
- Giorgi, A., ve Giorgi, B. (2003), “The descriptive phenomenological psychological method”. In P. M. Camic, J. E. Rhodes, ve L. Yardley (Eds.), Qualitative research in psychology: Expanding perspectives in methodology and design (pp. 243-273). Washington, DC: American Psychological Association.
- Halat, Ç. (2011), “Discrimination on grounds of disability in Turkey: A legal analysis of Turkish legislation in the light of the EU acquis”. European Union Coordination Ministry, 3.
- Louvet, E. (2007), “Social Judgment Toward Job Applicants with Disabilities: Perception of Personal Qualities and Competences”, Rehabilitation Psychology, 52(3), pp 297-303.
- Louvet, E., Rohmer, O. ve Dubois, N. (2009), “Social Judgment of People with a Disability in the Workplace”, Swiss Journal of Psychology, 68(3), pp 153-159.
- McLoughlin, C. S. (2002), “Barriers to Hiring Students with Disabilities in the Workforce”, International Education Journal, 3(1), pp 13-23.
- Ozawa, A. ve Yaeda, J. (2007), “Employer Attitudes Toward Employing Persons with Psychiatric Disability in Japan”, Journal of Vocational Rehabilitation, 26(2), pp 105-113.
- Rohmer, O. ve Louvet, E. (2006), “Etre Handicapé: Impact Sur Lerecrutement de Candidats à l’embauche”, LeTravail Humain, 69(1), pp 49-65.
- Smith, J.A. (1999), “Identity development during the transition to motherhood: An interpretative phenomenological analysis”. Journal of reproductive and infant psychology, 17(3), pp 281-299
- Smith, J.A. ve Osborn, M. (2003) Interpretative phenomenological analysis. In J.A. Smith (Ed.), Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods. London: Sage.
- Unger, D. D. (2002), “How do front-line supervisors in business perceive the performance of workers with disabilities?” In Employers’ views of workplace supports: Virginia Commonwealth University Charter Business Roundtable’s National Study on Employers’ Experiences with Workers with Disabilities, May, pp 23.

## PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHBAR (WHISTLEBLOWING) TÜRLERİNE ETKİSİ: HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS**

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
rkutanis@sakarya.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. F. Gamze BOZKURT**

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
gbozkurt@sakarya.edu.tr

**Ahmet KARAKİRAZ**

Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
akarakiraz@sakarya.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışmada, hemşirelerin ihbar (whistleblowing) türlerinin üzerinde psikolojik sözleşme çeşitlerinin bir rolünün olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır. Çalışmanın örneklemini Marmara Bölgesinde yer alan, kamu ve özel sağlık kuruluşlarında çalışan 469 hemşire oluşturmaktadır. Çalışanlardan veri elde etmek amacı ile hazırlanan anket formu, hem elden hem de oluşturulan internet sitesi aracılığı ile hemşirelere ulaştırılmıştır ve alınan yanıtlar veri tabanına kaydedilip, analizler gerçekleştirilmiştir. Sonuçta, ihbar (whistleblowing) türleri üzerinde ilişkisel psikolojik sözleşmenin, işlemsel psikolojik sözleşmelerden daha etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İlişkisel psikolojik sözleşmenin en yüksek oranda açıklayabildiği ihbar (whistleblowing) türü “iç dinamikler” olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İhbar, Whistleblowing, Psikolojik Sözleşme, Hemşire

### 1.Giriş

Günümüzde artan rekabet olgusu, işletmelerin paydaşlarının farklılaşan beklentileri, gelişen teknoloji ve yeni yönetim teknikleri geleneksel çalışma ilişkilerini dönüşüme uğratmıştır. Artık çalışma ilişkilerinde yazılı-resmi sözleşmelere ek olarak, taraflar arasında algısal düzeyde oluşan psikolojik sözleşmeler önem kazanmaya başlamıştır. Rousseau (1989) psikolojik sözleşmenin; odak kişi ve diğer taraf arasındaki karşılıklı mübadele anlaşmasının şart ve hükümlerine ilişkin bireyin inançlarına işaret ettiğini ifade etmiştir. Conway ve Briner (2005)’a göre ise psikolojik sözleşme kısaca işgören ile işveren arasındaki mübadele ilişkisini ele alan bir teoridir. Bu mübadele ilişkisi açıkça kararlaştırılmış ya da yazıya dökülmüş olmaktan ziyade iki tarafın algılarına dayanmaktadır. Eğer sözler tutuluyorsa, ilişkinin sürdürülmesi ve tatmin sağlanması olası sonuçlardır. Ancak sözler tutulmuyorsa, olumsuz duygular ve geri çekilme davranışları söz konusu olabilir (Conway ve Briner, 2005:2). Yazın incelendiğinde (Rousseau, 1989; Conway ve Briner, 2005) genellikle “İşlemsel” ve “İlişkisel” olmak üzere iki tür psikolojik sözleşmeden bahsedildiği görülmektedir. İşlemsel sözleşmeler genellikle kısa bir dönemi kapsamakta olup, istihdam ilişkisinde ekonomik unsurları ön plana çıkartır. İlişkisel sözleşmeler ise daha çok uzun dönemli ilişkiler ile karakterize edilir ve duygusal unsurlara bünyesinde daha çok yer verir (Rousseau , 1989; Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013).

Diğer taraftan günümüzde örgütlerde sıklıkla görülmeye başlayan etik sorunlar, whistleblowing kavramını ortaya çıkartmıştır. Kavramın Türkçeleştirilmesinde bir görüş birliği bulunmamaktadır, ancak bu çalışmada Zamantılı Nayır (2012)’ın önerdiği “kurum içi suiistimal ve yolsuzluk ihbarı” ifadesi benimsenmiştir. Whistleblowing “belirli bir kurumda hali hazırda çalışan veya o kurumun eski çalışanı olup oradan ayrılmış bulunan bir bireyin, kurum içinde gerçekleştiği halde fark edilmeyen ya da görmezden gelinen bir kural dışılığı, kurum içindeki ya da dışındaki bir yetkiliye iletmesi” anlamına gelmektedir (Zamantılı Nayır, 2012:28). Park ve arkadaşları (2008) kurum içi suiistimal ve yolsuzluk ihbarlarının hangi şekillerde yapılabileceğine dair mevcut yazını taramışlar ve şu yolları önermişlerdir: Ad belirtmeksizin (anonim) ya da ad verilerek, iç kanallar yolu ile ya da dış kanallar kullanılarak, resmi ya da gayri resmi.

Kurum içinde yaşanan suiistimal ve yolsuzlukları ihbar etme kararı vermek her çalışan için bir ikilem doğururken, hemşireler örgütte yaşanan suiistimal ve yolsuzluklardan etkilenen kişilerin

doğrudan hastalar olması nedeniyle tüm çalışanlardan daha fazla ikilemde kalmaktadırlar. Zaten Amerika, Kanada, İngiltere ve Avusturya gibi ülkelerde Hemşirelik Etik Kodları hemşireleri hasta haklarını savunmaya ve hasta hakları ve güvenliği riske atıldığında harekete geçmeye zorunlu tutmaktadır (Ahern ve Mc Donald, 2002: 304). Türk Hemşireler Derneği'nin oluşturduğu Hemşirelik Etik Kodlarına göre de (<http://www.turkhemsirelerdernegi.org.tr/Upload/hemsire%20brosur.pdf>) hemşireler; hastaların ilgisizlik, bilgisizlik ve ihmal nedeniyle zarar görmelerini önlemeye çalışmakla mükelleftir. Hemşireler, hizmet verdiği hastaların güvenliğini sağlamakla yükümlüdür. Hemşireler kurumsal yolsuzluk ve suiistimalleri ihbar etmekten vazgeçtiklerinde mesleklerinin varoluşu nedeniyle karşı gelmekte, hastaların sağlığını tehlikeye atmakta aynı zamanda kurumlarının imajını da zedelemektedir (Mansbach ve Bachner, 2010:484). Sağlık sektöründe whistleblowingin önemine ve whistleblowingin sağlık hizmetlerinde şeffaflık sağlamaya katkısı son zamanlarda gündeme gelmeye başlasa da bu konu halen rahatsız edici olarak görülmektedir (Jackson vd., 2014: 240). Ayrıca hemşirelerin yıllarda değişen rolleri, onların çalıştıkları kurumla olan psikolojik sözleşmelerini de etkilemektedir. 1970'lerden önce hemşirelerin "geleneksel" rolü hekime saygı gösterip itaat etmek iken 1980'lerde Batı toplumlarında yaşanan kültürel değişim sonucu sağlık sektöründe hizmet veren kişilerin tutumlarında da temel dönüşümler yaşanmıştır. Hemşirelik yönetmelikleri bu dönüşümleri, hemşirelere geleneksel rollerden ziyade daha özerk ve daha hesap verebilir roller tanımlayarak yansıtmaya başlamışlardır (Ahern ve Mc Donald, 2002:304). Bu noktada hemşirelerin rollerinde meydana gelen değişim dikkate alınarak, hemşirelerin sahip oldukları psikolojik sözleşme türlerini belirlemek ve mesleklerinin özü itibarı ile kurumlarında yaşanan suiistimal ve yolsuzlukları ihbar etme durumunda bulunan hemşirelerin bunu hangi yollardan gerçekleştirdiklerini saptamak önem taşımaktadır. *Hemşirelerin sahip oldukları psikolojik sözleşme türü ile kurumlarında yaşanan suiistimal ve yolsuzlukları ihbar etme türleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek bu araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.*

## 2.Yöntem

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında "Whistleblowing (Kurum İçi Suistimal ve Yolsuzluk) Türleri" bağımlı değişken, "Psikolojik Sözleşme Türleri" bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Hemşirelerin algıladıkları psikolojik sözleşme türlerini belirleyebilmek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen Psikolojik Sözleşme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplamda 17 maddeden oluşmakta olup, "işlemsel ve ilişkisel" olmak üzere iki alt boyuta sahiptir. Kurum içi Suistimal ve Yolsuzluk Türlerini belirleyebilmek için ise Park ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ve Zamantılı Nayır (2012) tarafından Türkçe'ye çevrilen "Kurum İçi Yolsuzluk İhbarı Kanalları Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek toplamda 14 maddeden oluşmakta olup, "anonim, açık, iç kanallar, dış kanallar, resmi ve gayrresmi" olmak üzere 6 alt boyutu bulunmaktadır. Çalışmanın örneklemi Marmara Bölgesinde yer alan kamu ve özel sağlık kuruluşlarında çalışan 469 hemşire oluşturmaktadır. Örneklem tercihinde kolayda örneklem tekniğinden faydalanılmıştır.

## 3.Bulgular

### Hemşirelerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan hemşirelerin %91,3'ü (428 kişi) kadın, %8,7'si (41 kişi) ise erkektir. Evli hemşirelerin oranı (%57,6) bekâr hemşirelerin oranından (%42,4) fazladır. Araştırma örneklemi oluşturan hemşirelerin yaş ortalaması 32 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu hemşirelerin büyük bir kısmı (%71,9) kamu hastanelerinde istihdam edilmektedir. Aynı hastanede 1-5 yıl arası deneyime sahip hemşirelerin oranı (43,1) oldukça yüksektir. Hemşirelerin %67,8'i (314 kişi) hastanelerde kadrolu olarak çalışırken, %30,7'si (142 kişi) sözleşmeli olarak çalışmaktadır. Hemşireler çalışma düzenleri açısından incelendiğinde ise en yaygın çalışma düzeninin sürekli gündüz çalışma (%59,1) olduğu, bu çalışma düzenini nöbet sisteminin takip ettiği (%25,9), en az görülen çalışma düzeninin ise sürekli gece uygulaması (%1,7) olduğu görülmektedir.

### Güvenilirlik ve Faktör Analizine Ait Bulgular

#### Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları

İlk aşamada 17 maddeden oluşan psikolojik sözleşme ölçeğine (Milward ve Hopkins, 1998) uygulanan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değeri 0,838 olarak hesaplanmıştır. Bu değer

ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1970). Bunu takiben ölçeğe açıcı faktör analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda (KMO= 0,698;  $p < ,001$ ) ölçeğin orijinalinde olduğu gibi “işlemsel” ve “ilişkisel” olmak üzere iki alt boyuta ulaşılmıştır. İki faktörün açıkladığı toplam varyans %40,583 olarak hesaplanmıştır. Faktör yükleri 0,40’ın altında olan 5 ifade ölçekten çıkartılmıştır. İlk faktör çalışanların psikolojik sözleşmelerinin “ilişkisel” unsurları ile ilgili olup 6 maddeden oluşmaktadır (Açıklanan varyans= %22,079;  $\alpha=0,731$ ). İkinci faktör ise çalışanların psikolojik sözleşmelerinin “işlemsel” unsurları ile ilgili olup 6 maddeden meydana gelmektedir (Açıklanan varyans= %18,505;  $\alpha=0,637$ ).

#### Whistleblowing Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları

14 maddeden oluşan Kurum İçi Yolsuzluk İhbarı Kanalları Ölçeği (Park vd., 2008) öncelikle güvenilirlik analizine tabi tutulmuş olup, Cronbach’s Alpha değeri 0,849 olarak saptanmıştır. Ölçeğin güvenilir olduğunun tespitinden sonra ölçeğe açıcı faktör analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda (KMO= 0,840;  $p < ,001$ ) veriler “iç dinamik”, “dış dinamik”, “açık”, “anonim”, “resmi” ve “gayri resmi” olmak üzere altı boyut altında toplanmıştır. Altı boyutun açıkladığı toplam varyans %79,812 olarak hesaplanmıştır.

Faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar ölçeğin orijinali ile uyumluluk göstermektedir. Elde edilen boyutların açıklanan varyansları ve Cronbach’s Alpha değerleri sırasıyla; “iç dinamik” (Açıklanan varyans= %18,750;  $\alpha=0,888$ ), “dış dinamik” (Açıklanan varyans= %17,766;  $\alpha=0,881$ ), “açık” (Açıklanan varyans= %11,862;  $\alpha=0,750$ ), “anonim” (Açıklanan varyans= %11,459;  $\alpha=0,695$ ), “resmi” (Açıklanan varyans= %10,767;  $\alpha=0,546$ ), “gayriresmi” (Açıklanan varyans= %9,767;  $\alpha=0,686$ ) olarak belirlenmiştir. “Resmi” alt boyutunun Cronbach’s Alpha değeri ( $\alpha=0,546$ ) oldukça düşük saptandığından, bu alt boyut analizlere dâhil edilmemiştir.

#### Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Gerçekleştirilen Faktör Analizi sonucunda araştırmada kullanılacak değişkenler oluşturulmuş olup, tüm değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi aracılığı ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1: Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Tablosu**

| Değişken        | Ortalama | Std. Sapma | 1                   | 2                   | 3                   | 4                   | 5                   | 6                   | 7                   |
|-----------------|----------|------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1. İlişkisel PS | 3,11     | 0,79       | (0,61) <sup>a</sup> |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 2. İşlemsel PS  | 3,32     | 0,73       | ,100*               | (0,63) <sup>a</sup> |                     |                     |                     |                     |                     |
| 3. İç Dinamik   | 3,66     | 1,00       | ,387**              | ,106*               | (0,88) <sup>a</sup> |                     |                     |                     |                     |
| 4. Dış Dinamik  | 2,41     | 1,06       | ,193*               | ,630                | ,265**              | (0,88) <sup>a</sup> |                     |                     |                     |
| 5. Açık         | 2,88     | 1,04       | ,275**              | ,380                | ,376**              | ,498**              | (0,75) <sup>a</sup> |                     |                     |
| 6. Anonim       | 2,24     | 1,04       | ,145**              | ,230                | ,100*               | ,632**              | ,326**              | (0,69) <sup>a</sup> |                     |
| 7. Gayriresmi   | 2,62     | 1,11       | ,110*               | ,104*               | ,071                | ,364**              | ,163**              | ,385**              | (0,68) <sup>a</sup> |

\*\*0,01 düzeyde anlamlı, \*0,05 düzeyde anlamlı (Çift Yönlü), <sup>a</sup> Cronbach’s Alpha Katsayısı

Tablo incelendiğinde İlişkisel Psikolojik Sözleşme ile ihbarda iç dinamikleri tercih etme ( $r = ,387$ ;  $p < 0,01$ ) ve açıkça ihbarda bulunmayı tercih etme ( $r = ,275$ ;  $p < 0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişki saptanırken; ihbarda dış dinamikleri tercih etme ( $r = ,193$ ;  $p < 0,05$ ), anonim ihbar ( $r = ,145$ ;  $p < 0,01$ ) ve gayriresmi ihbar ( $r = ,110$ ;  $p < 0,05$ ) arasında ise yine pozitif yönlü ancak oldukça zayıf şiddette bir ilişki saptanmıştır. İşlemsel Psikolojik Sözleşme ile ihbarda iç dinamikleri tercih etme ( $r = ,106$ ;  $p < 0,05$ ) ve gayriresmi ihbar ( $r = ,104$ ;  $p < 0,05$ ) arasında oldukça zayıf ancak istatistiki açıdan

anlamli ilişkiler tespit edilirken; dış dinamik tercihi, açıkça ihbar ve anonim ihbar değişkenleri ile istatistiki açıdan anlamli bir ilişki saptanmamıştır.

#### Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Araştırma tasarımı bağımsız değişken olarak belirlenen “İlişkisel Psikolojik Sözleşme” ve “İşlemsel Psikolojik Sözleşme”nin ihbar türlerine etkisini belirleyebilmek için Basit Doğrusal Regresyon Analizinden faydalanılmıştır. İlişkisel psikolojik sözleşme ile tüm ihbar şekilleri istatistiki açıdan anlamli bir ilişki içinde olduğundan, ilişkisel psikolojik sözleşmenin tüm ihbar türlerine etkisi araştırılmıştır. İşlemsel psikolojik sözleşme ile ihbar türlerinden sadece “iç dinamikleri kullanma” ve “gayriresmi ihbar” istatistiki açıdan anlamli bir ilişkide olduğundan sadece bu iki tür üzerinde etki saptanmaya çalışılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları tabloda özetlenmiştir;

#### İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin İhbar Türlerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

**Tablo 2: Bağımsız Değişkenin İlişkisel Psikolojik Sözleşme Olduğu Durumlar İçin Regresyon Analizi Bulguları**

| Bağımsız Değişken             | Bağımlı Değişken | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | β    | t     | F      | p      |
|-------------------------------|------------------|------|----------------|----------------------------|------|-------|--------|--------|
| İlişkisel Psikolojik Sözleşme | İç Dinamik       | ,387 | ,149           | ,148                       | ,378 | 9,060 | 82,087 | ,000** |
|                               | Dış Dinamik      | ,193 | ,037           | ,035                       | ,193 | 4,257 | 18,118 | ,000** |
|                               | Açık             | ,275 | ,076           | ,074                       | ,275 | 6,184 | 38,240 | ,000** |
|                               | Anonim           | ,145 | ,021           | ,019                       | ,145 | 3,145 | 9,978  | ,002*  |
|                               | Gayri resmî      | ,110 | ,012           | ,010                       | ,110 | 2,401 | 5,763  | ,017*  |

\*\*0,01 düzeyde anlamli, \*0,05 düzeyde anlamli (Çift Yönlü)

İlişkisel Psikolojik sözleşmenin ihbar türleri üzerindeki etkisini saptamak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre ilişkisel Psikolojik Sözleşme; İç Dinamik tercihinin (β= ,378; p<0,001), dış dinamik tercihinin (β= ,193; p<0,001), açık bir şekilde ihbar tercihinin (β= ,275; p<0,001), anonim ihbar tercihinin (β= ,145; p<0,05) ve gayriresmi ihbar tercihinin (β= ,110; p<0,05) istatistiki açıdan anlamli ve olumlu bir şekilde etkilemektedir.

İlişkisel psikolojik sözleşmenin en yüksek oranda açıklayabildiği bağımlı değişken, %14,9 oranı ile “iç dinamik” tercihi olmuştur. En az açıklayabildiği değişken ise %1,2 oranı ile “gayriresmi ihbar” olarak saptanmıştır.

#### İşlemsel Psikolojik Sözleşmenin İhbar Türlerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

**Tablo 3: Bağımsız Değişkenin İşlemsel Psikolojik Sözleşme Olduğu Durumlar İçin Regresyon Analizi Bulguları**

| Bağımsız Değişken             | Bağımlı Değişken | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | β    | t     | F     | p     |
|-------------------------------|------------------|------|----------------|----------------------------|------|-------|-------|-------|
| İlişkisel Psikolojik Sözleşme | İç Dinamik       | ,106 | ,011           | ,009                       | ,106 | 2,295 | 5,268 | ,022* |
|                               | Gayri resmî      | ,104 | ,011           | ,009                       | ,104 | 2,249 | 5,057 | ,025* |

\*\*0,01 düzeyde anlamli, \*0,05 düzeyde anlamli (Çift Yönlü)

İşlemsel Psikolojik sözleşmenin ihbar türlerine etkisini saptamak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre İşlemsel Psikolojik Sözleşme; İç dinamik tercihinin (β= ,106; p<0,05) ve gayriresmi ihbar tercihinin (β= ,104; p<0,05) istatistiki açıdan anlamli ve olumlu bir şekilde etkilemektedir. Ancak işlemsel psikolojik sözleşmenin ihbar türleri üzerindeki açıklayıcı etkisi oldukça olup; iç dinamikleri ve gayriresmi ihbar değişkenlerini %1,1 oranında açıklayabilmektedir.

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Ulusal yazın göz önünde bulundurulduğunda, psikolojik sözleşme ve ihbar (whistleblowing) ilişkisini ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca ihbarın (whistleblowingin) sağlık kurumlarında taşıdığı önem de göz önünde bulundurulduğunda, psikolojik sözleşme türlerinin ihbar (whistleblowing)

kararını etkileyen faktörlerden biri olup olmadığının belirlenmesi yazın açısından önem arz etmektedir.

Yapılan analizler sonucunda; ihbar (whistleblowing) türleri üzerinde ilişkisel psikolojik sözleşmenin, işlemsel psikolojik sözleşmelerden daha etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Faktör analizlerinde düşük faktör yükü gösterdiğinden dolayı analiz dışı bırakılan “Resmi İhbar” türü, kurum içinde yapılandırılmış şikâyet kanallarının varlığını gerektirmektedir. Düşük faktör yükü, söz konusu kurumlarda ihbar için yapılandırılmış bir mekanizmanın eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir.

İlişkisel psikolojik sözleşmenin en yüksek oranda etkilediği ihbar türü “iç dinamikler” olmuştur. Etik olmayan davranışların ihbarında “iç dinamikler” tercihini yapan hemşireler ihbarlarını kurum içindeki yetkililere yapmaktadırlar. Kurumuyla ilişkisel psikolojik sözleşmeler geliştiren hemşireler böylece kurum içinde söz konusu yolsuzluk ve etik olmayan davranışları kurum içerisinde çözmeyi amaçlamakta, kurumunu daha büyük çaplı bir skandaldan korumayı amaçlamaktadırlar. Zamantılı Nayır (2012) da iç dinamikleri kullanan bireylerin, kuruma olan bağlılığın zedelememesi amacını taşıdıklarını ve hatasını düzeltmesi için kurumlarına bir imkân verdiklerini belirtmiştir. Analizlerden de görüleceği üzere söz konusu hemşire örnekleminde ilişkisel psikolojik sözleşme iç dinamiklerin tercihini %14,8 oranında açıklarken, dış dinamiklerin tercihini sadece %3,5 oranında açıklamaktadır. İlişkisel psikolojik sözleşmenin ihbar (whistleblowing) türlerine etkisi bir bütün olarak incelendiğinde; kurumu ile ilişkisel psikolojik sözleşmeler geliştiren hemşirelerin, kurumları adına olumlu tutum ve davranışlar gösterme çabasında olduğu, kurumlarına zarar verecek etik dışı olayları ihbar ederek kurumunu koruma amaçlı davranışlar sergileyebilecekleri söylenebilir.

İşlemsel psikolojik sözleşmeye sahip hemşirelerin ise ihbar (whistleblowing) tercihlerinin iç dinamiklere ihbar ve gayriresmi ihbar olduğu görülmektedir. Ancak bu ihbar türleri üzerindeki etki oldukça düşüktür. İşlemsel psikolojik sözleşmeye sahip hemşireler kurumları ile kısa dönemli ya da geçici ilişkiler kurduklarından, kuruma daha az bağlılık hissettiklerinden ve odaklarına maddi çıktıları aldıklarından, gördükleri etik olmayan davranışları ihbar etme noktasında isteksiz olabilirler.

#### Kaynakça

- Ahern, K., & McDonald, S. (2002). The beliefs of nurses who were involved in a whistleblowing event. *Journal of Advanced Nursing*, 38(3), 303-309. doi:10.1046/j.1365-2648.2002.02180.x
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780199280643.001.0001
- Dikili, A. T., & Bayraktaroğlu, S. T. (2013). Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 205  
http://www.turkhemsirelerderneği.org.tr/Upload/hemsire%20broşur.pdf (Erişim tarihi: 12.01.2015)
- Jackson, D., Hickman, L. D., Hutchinson, M., Andrew, S., Smith, J., Potgieter, I., & ... Peters, K. (2014). Whistleblowing: An integrative literature review of data-based studies involving nurses. *Contemporary Nurse: A Journal For The Australian Nursing Profession*, 48(2), 240-252. doi:10.5172/conu.2014.48.2.240
- Mansbach, A., & Bachner, Y. G. (2010). Internal or external whistleblowing: Nurses' willingness to report wrongdoing. *Nursing Ethics*, 17(4), 483-490.
- Millward LJ, Hopkins LJ. (1998). Psychological contracts and job commitment. *J Appl Psychol*.1998; 28(16): 1530-1556.
- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K., & Omurgonulsen, U. (2008). Cultural Orientation and Attitudes toward Different Forms of Whistleblowing: A Comparison of South Korea, Turkey, and the U.K. *Journal of Business Ethics*, (4), 929. doi:10.1007/s10551-007-9603-1.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Zamantılı Nayır, D. (2012). *Kurumsal Etik ve Whistleblowing*. İstanbul: Pozitif Yayınları

## **ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI OLUMSUZ DURUMLARI İFŞA ETME (WHISTLEBLOWING) KONUSUNDA ÇALIŞANLARI CESARETLENDİRİR Mİ? KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Senay Yürür**

Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, senyurur@gmail.com

**Sima Nart**

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü snart@sakarya.edu.tr

**Nihal Yazıcı**

Yalova Üniversitesi, Yüksek Lisans Öğrencisi nhlyzc@hotmail.com

### **ÖZET**

Bu çalışmanın temel amacı çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütlerindeki olumsuz durumları ifşa etme eğilimleri arasındaki ilişkiyi anlamak ve açıklamaya çalışmaktır. Bu amaçla Sakarya ve Yalova'da toplam 266 kamu çalışanı üzerinde bir araştırma yürütülmüştür. Özellikle kamu çalışanlarının bu tür durumları ifşa etme davranışlarının kamu yararı, kamu sağlığı ve güvenliği gibi konular açısından önemli görülmesi, bu örneklemin seçilmesinin nedenidir. Araştırma, anket yoluyla veri elde etmeye dayalı görgül bir çalışmadır. Elde edilen sonuçlar, örgütsel adalet algısının, çalışanlarda olumsuz durumları ifşa etme eğilimini artırdığı ve bu ilişkide örgütsel güvenin aracı rolü oynadığını göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Olumsuz Durumları İfşa Etme, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven.

### **Araştırmanın Sorunsalı ve Kapsamı**

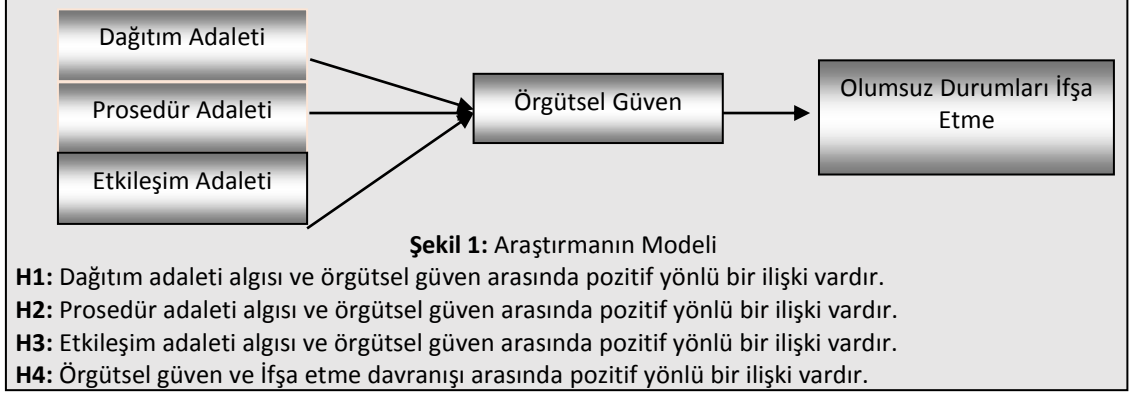
Çalışanın örgütte şahit olduğu olumsuz durumları ifşa etme davranışının bir öncülü olarak örgütsel adalet algısının rolünün ne olduğu sorusuna cevap bulmak bu çalışmanın temel amacıdır. Olumsuz durumların ifşası "işverenin kontrolünde olan ve yasal, ahlaki ya da meşru olmayan uygulamaların, mevcut ya da eski örgüt üyeleri tarafından bu duruma etki edebilecek kişi ya da örgütlere duyurulması" olarak tanımlanmaktadır (Near ve Miceli, 1985). İlgili yazında içsel ve dışsal ifşa şeklinde bir sınıflandırmaya gidildiği görülmektedir. Örgüt içindeki yasal, ahlaki ya da meşru olmayan bir durumun yine örgüt içindeki bir yetkiliye raporlanması içsel ifşa olarak adlandırılırken, örgüt dışındaki yetkililere duyurulması ise dışsal ifşa şeklinde tanımlanmaktadır (Near ve Miceli, 1985). Örgütlere imaj kaybına uğramadan soruna çözüm bulma olanağı tanıdığı için içsel sorun bildirmenin örgütler açısından daha yararlı olduğu ifade edilmektedir (Miceli vd. 2012).

Konuyla ilgili yazına bakıldığında, örgütteki olumsuz durumları ifşa etme davranışını hangi örgütsel mekanizmaların cesaretlendirdiği ilgi görmektedir. Seifert vd. (2010) örgütsel adalet algısının, çalışanları olumsuz durumları ifşa etmek konusunda teşvik ettiğini ifade etmektedir. Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964), bu iki kavram arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılabilecek kuramsal bir çerçeve sağlamaktadır. Buna göre örgütlerini adil algılayan çalışanlar, örgütleri için yararlı olacak davranışlarda bulunma eğilimi göstereceklerdir. Örgüte zarar veren, ahlaki, yasal ya da meşru olmayan bir davranışın, örgütün yararı gözetilerek yetkili mercilere duyurulması da bu davranışlardan biri olarak görülmektedir. Örgütsel adalet algısı örgüt içindeki karar alma süreçleri, prosedürleri ve yöneticilerle ilgili olduğu için bu çalışmada çalışanların örgüt içine yönelik tepkileri yani olumsuz durumları içsel mekanizmalara iletmesi anlamına gelen içsel ifşa eğilimlerine odaklanılmıştır.

Ancak adalet algısı ve olumsuz bir durumu ifşa etme davranışı arasındaki ilişkinin nasıl şekillendiği hala cevaplanmaya muhtaçtır. Burada örgütsel adaletin güven yaratmak yoluyla ifşa davranışını cesaretlendireceği düşünülebilir. Yani çalışan örgütü ya da yöneticisini adil algıladığında, ileride başına olumsuz bir şey gelmeyeceğine güven duyacak ve şahit olduğu ya da bildiği olumsuz bir durumu örgütteki yetkililere duyurmaktan kaçınmayacaktır. Örgütsel adaletin çalışanlarda güven yarattığı ya da güven yaratmak yoluyla bazı tutum ve davranışlara yol açtığı ilgili yazında pek çok çalışmada doğrulanmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Aryee, Budhwar ve Chen, 2002). Ancak örgütsel adaletin türleri açısından bu ilişkinin farklılaşabildiği de görülmektedir (Aryee vd., 2002). Diğer bir ifadeyle örgütsel adaletin türleri olarak tanımlanan

dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin güven yaratmak yoluyla çalışanlarda olumsuz durumları ifşa etme davranışı üzerindeki etkisi farklı olabilecektir.

Bu nedenle bu araştırmanın modeli ve temel hipotezleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:



### Yöntem

#### Örneklem

Bu çalışma, Türkiye'deki kamu örgütleri çalışanlarına yönelik olarak tasarlanmıştır. Sadece kamu kurum ve kuruluşlarının seçilmesinin nedeni, bu kurumlarda çalışanların olumsuz davranışları ifşa etme davranışlarının, kamu yararı, kamu sağlığı ve kamu güvenliği açılarından araştırılmaya değer bulunmasıdır. Bu çerçevede, olumsuz davranışları ifşa etme davranışının devlet kurumlarında hataların ortaya çıkarılmasında ve iç kontrol sisteminin etkililiğinin artırılmasında bir araç olarak görülüp görülmediği incelenmiş olacaktır. Çalışmanın evreni Marmara Bölgesindeki kamu kurum ve kuruluşlarının çalışanları olarak tanımlanmıştır. Ancak evrene ulaşmak zaman ve maliyet kısıtları nedeni ile imkansız olduğundan nüfus yoğunluğu, ekonomik ve sosyal gelişmişlik açılarından Bölgenin önde gelen illeri arasında yer alan Sakarya ve Yalova valiliklerine bağlı kamu kurum ve kuruluşları çalışanlarından kolayda örnekleme yöntemi ile veriler toplanmıştır. Problem tanımlamaya yönelik araştırmalar için Malhotra ve Birks (2007) tarafından önerilen minimum örnek hacmi 500'dür. Bu kapsamda analiz yapmaya uygun şekilde katılımcılar tarafından özenle doldurulmuş 266 anket elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan toplam 266 kamu çalışanının %51,1'i erkek, geri kalanı kadındır. Medeni durumuna göre araştırmaya katılan çalışanların %68,8'i evlidir. Toplam 266 katılımcıdan 13 tanesi yaşını belirtmemiş olup 253 katılımcının yaş ortalamasının 39 olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların kıdem ortalaması 12 yıl olup, yaklaşık %52'si gibi büyük çoğunluğu lisans mezunudur. Katılımcıların %15'i lise, %16,5'i yüksekokul ve %13'ü de lisans üstü eğitime sahip olduğunu belirtirken, ilkökul mezunu 2 kişidir. Kurumda çalıştıkları örgütsel pozisyon açısından bakıldığında %74,1'i yöneticilik görevi olmayan çalışan, %16,2'si orta, %5,6'sı ise üst düzey yöneticidir. 11 kişi pozisyon bilgisi vermekten kaçınmıştır.

#### Veri Toplama Araçları

Araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere ihtiyaç duyulan veriler geniş bir örneklemden veri toplamayı gerektirdiğinden, veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. Kullanılan ankette çalışanların örgütsel adalet algısı Colquitt (2001) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği ile, örgüte duyulan güven, Whitener vd. (1998)'den yararlanılarak Tokgöz ve Seymen (2013) tarafından geliştirilen ve kullanılan örgütsel güven ölçeği ve olumsuz durumları ifşa etme davranışı eğilimleri ise Park, Rehğ ve Donggi'nin (2005) ölçeği kullanılarak ölçülmektedir. Verilerin analizinde Yapısal Eşitlik Modelleme yönteminden yararlanılmıştır.

#### Katkısı

Bu çalışmayla örgütsel adalet ve olumsuz durumların ifşası arasındaki ilişkinin anlaşılması ve açıklanmasına katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet ve olumsuz durumları ifşa etme arasındaki ilişki Türkiye'deki kamu çalışanları üzerinde Sosyal Mübadele Kuramı



kapsamında incelenerek bu ilişkisinin nasıl şekillendiği, örgütsel güven açısından anlaşılmaya çalışılmıştır.

### Bulgular

Araştırma modelini test etmek üzere iki aşamalı bir süreç izlenmiştir. Öncelikle ölçüm modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Bu şekilde ölçeğin daha önce bilinen boyutlar ile uyum sağlayıp sağlamadığı istatistiksel olarak incelenmiştir. İkinci aşamada yapılar arasındaki ilişkiler test edilmiştir. DFA sonuçları Tablo 1 ve Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 1-** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| YAPILAR                    | Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları |
|----------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Dağıtım Adaleti</b>     |                                           |
| AD1                        | 0,86                                      |
| AD2                        | 0,89                                      |
| AD3                        | 0,87                                      |
| AD4                        | 0,86                                      |
| <b>Prosedür Adaleti</b>    |                                           |
| AP7                        | 0,77                                      |
| AP5                        | 0,83                                      |
| AP4                        | 0,85                                      |
| AP3                        | 0,70                                      |
| <b>Etkileşim Adaleti</b>   |                                           |
| AE                         | 0,74                                      |
| AE9                        | 0,75                                      |
| AE8                        | 0,70                                      |
| AE5                        | 0,85                                      |
| AE4                        | 0,95                                      |
| AE2                        | 0,89                                      |
| AE1                        | 0,92                                      |
| <b>Güven</b>               |                                           |
| G2                         | 0,87                                      |
| G3                         | 0,79                                      |
| G4                         | 0,80                                      |
| G5                         | 0,80                                      |
| G6                         | 0,72                                      |
| G7                         | 0,78                                      |
| G8                         | 0,80                                      |
| <b>İfşa Etme Davranışı</b> |                                           |
| i4                         | 0,62                                      |
| i5                         | 0,72                                      |
| i6                         | 0,85                                      |
| i7                         | 0,69                                      |

Modifikasyon sonrası DFA sonuçlarına göre tabloda yer alan ifadelerin tümünün standartlaştırılmış regresyon katsayıları  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

DFA sonuçları çok maddeli ölçekle ölçülmüş yapının geçerliliği, değişkenlerin faktör ağırlıkları, faktörler arası ilişkiler ve DFA modelinin uyum derecesi hakkında bilgi vermektedir. Her bir faktöre ait ifadelerin açıklayıcılık derecesi ve faktörler arası korelasyonların incelendiği DFA sonucunda açıklayıcılıkları düşük olan maddelerin çıkarılması ve gerekli modifikasyonların yapılması ile Tablo 1’de sunulan bulgular elde edilmiştir.

Modelim uyum indeksleri Tablo 2’de yer almaktadır. Bulgular, modelin eldeki veriye tatminkâr düzeyde uyduğunu göstermektedir. Buna göre Adalet algısı boyutları, güven ve ifşa etme davranışı yapılarının Tablo 1’de yer alan maddeler tarafından iyi temsil edildiği söylenebilir.

**Tablo2-** Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

| Model Uyum İndeksleri | Sonuçlar | Tavsiye Edilen Değer |
|-----------------------|----------|----------------------|
| $\chi^2/df$           | 1,95     | $\leq 5$             |
| <b>GFI</b>            | 0.83     | $\geq 0.8$           |
| <b>AGFI</b>           | 0.83     | $\geq 0.9$           |
| <b>CFI</b>            | 0.94     | $\geq 0.9$           |
| <b>TLI</b>            | 0.94     | $\geq 0.9$           |
| <b>RMSEA</b>          | 0.06     | $\leq 0.08$          |

DFA modelinin iyi uyum değerleri tespit edildikten sonra her bir yapıya ait güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Her bir yapının ayrı ayrı Croanbach Alfa ve Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır. Alfa değerlerinin kritik değer olan 0.70 'in üzerinde ve kabul edilebilir (Hair vd. 2009) olduğu görülmüştür. AVE değerleri kritik değer olan 0,50'nin , CR değerleri 0,70'in üzerindedir.

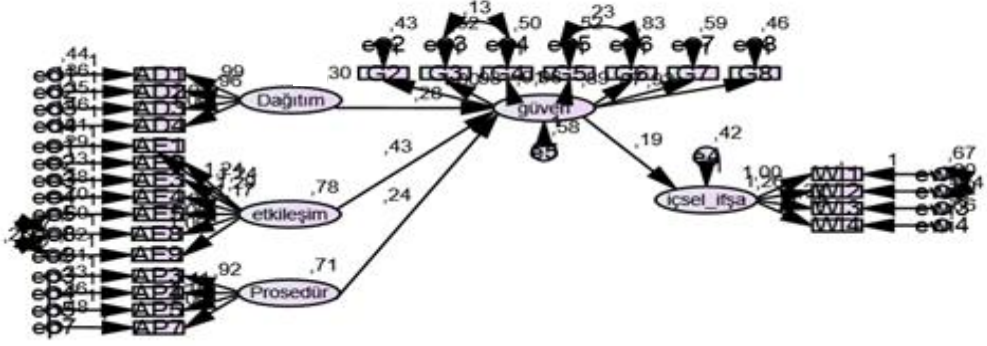
DFA sonucunda tatmin edici değerlere ulaşıldığından yapılar arası ilişkilerin diğer bir ifade ile araştırma hipotezlerinin sınıandığı yapısal model test edilmiştir. Bulgular Tablo 3'te sunulmuştur. Tablodaki değerler modelin uyum indekslerinin literatürde yaygın olarak tavsiye edilen uyum indeksi değerleri ile örtüştüğünü göstermektedir (Doll vd., 1994, Mishra ve Datta, 2011).

**Tablo 3-** Araştırma Modeli İçin Uyum İndeksleri

| Model Uyum İndeksleri | Sonuçlar | Tavsiye Edilen Değer |
|-----------------------|----------|----------------------|
| $\chi^2/df$           | 1,96     | $\leq 5$             |
| <b>GFI</b>            | 0.88     | $\geq 0.8$           |
| <b>AGFI</b>           | 0.84     | $\geq 0.9$           |
| <b>CFI</b>            | 0.92     | $\geq 0.9$           |
| <b>TLI</b>            | 0.90     | $\geq 0.9$           |
| <b>RMSEA</b>          | 0.07     | $\leq 0.08$          |

Yapısal ilişki katsayıları incelendiğinde  $\beta = 0,28$  (Dağıtım Adaleti),  $\beta = 0,43$  (Etkileşim Adaleti) ve  $\beta = 0,24$  (Prosedür Adaleti) ve son olarak  $\beta = 0,19$  (Güven algısının İfşa Etme Davranışı üzerine etkisi) görülmektedir. Katsayıların tümü  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiki açıdan anlamlıdır.

**Şekil 2-** Örgütsel Adalet, Güven ve İfşa Etme Davranışı İlişki Modeli



Böylece Örgütsel Adalet Algısı boyutları olan Dağıtım, Etkileşim ve Prosedür Adaletinin Güven üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Benzer şekilde Güven, İfşa Etme davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinin tümü doğrulanmıştır. Ayrıca Örgütsel Adalet algısının Güven aracılığı ile İfşa Etme davranışı üzerinde dolaylı etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

#### Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara dayanarak örgütsel adalet algısının, çalışanlarda olumsuz durumları ifşa etme eğilimini desteklediği söylenebilir. Dahası, örgütsel adaletin olumsuz durumları ifşa etme eğilimini, güven aracılığı ile artırdığı, bu araştırmanın bir diğer bulgusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir anlatımla örgütteki dağıtım kararlarını, bu kararların dayandığı prosedürleri ve yöneticileri ile aralarındaki ilişkiyi adil algılayan çalışanlar, örgütlerine güven duymakta ve böylelikle şahit oldukları olumsuz durumları ifşa etme eğilimleri artmaktadır. Bu sonuç, hem örgütsel adalet ve olumsuz durumların ifşası eğilimi arasındaki ilişki açısından (Siefert vd., 2010) hem de bu ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi açısından (Siefert vd., 2014) farklı çalışmalarda da desteklenmektedir. Bezer şekilde Miceli vd. (2012), örgüt içindeki raporlama kanallarını adil algılamayan çalışanların örgütte yanlış giden şeylere daha fazla seyirci kaldıklarını, yani ifşa davranışında bulunmadıklarını ifade etmektedir.

Ancak Türkiye’de özel sektör çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada işgören sessizliği ile adalet algısı arasında çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu ancak, adalet algısının sessizliği etkilemediği tespit edilmiştir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009). Öğretmenler üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise kişinin konuşması durumunda ortaya çıkabilecek sonuçlardan korktuğu için görüşlerini ifade etmemesi olarak tanımlanan savunmacı sessizlik ile örgütsel adaletin üç türü arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015). Olumsuz durumların ifşa edilmemesi bir açıdan savunmacı sessizlik olarak da düşünülebilir. Bu nedenle de savunmacı sessizlik ile adalet arasındaki bu negatif yönlü ilişki aynı zamanda bu çalışmada elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Farklı sonuçlar elde edilmiş olan bu iki çalışmanın özel sektör ve kamu çalışanları olmak üzere iki farklı grup üzerinde yürütülmüş olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Kamu çalışanları üzerinde yürütülmüş olan bu çalışmada da, Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman’ın (2015) elde ettiği sonuçlarla tutarlı sonuçlar elde edilmiş olması, konunun özel sektör ve kamuda farklılaşabileceği düşüncesini güçlendirmektedir.

Bunun yanı sıra bu çalışmanın amaçları arasında yer almamakla birlikte, elde edilen bir diğer sonuç; örgütsel güven ve dışsal ifşa eğilimi arasındaki negatif ilişkidir. Yani örgüte güven duymayan çalışanların örgüt dışı yetkililere olumsuz durumları raporlama eğilimi daha yüksek olmaktadır. Güvensizlik, dışsal ifşa eğilimini artırmaktadır. Elde edilen bu sonuç, yukarıda ifade edilen sonucu da destekler bir sonuçtur. Yani adalet algısı bireyin kendini güvende hissetmesine neden olur ve kurumuna yarar sağlamak adına, yolunda gitmeyen durumları örgüt içindeki yetkililere bildirir. Örgüt içi süreç ve mekanizmalara ilişkin adalet algısı yüksek olan çalışanın örgütsel güven algısı yükseldikçe, kurumda yasal, ahlaki ya da meşru olmayan durumları dışarıya değil, örgüt içine raporlama eğilimi artmaktadır. Tersine adalet algısının düşüklüğünün yol açtığı güvensizlik duygusu da, bireyde –

kuruma zarar vermesi pahasına ya da bizzat bu amaçla- kurum dışına bu durumu bildirme eğilimini artırmaktadır. Her iki sonuç da, sosyal mübadele kuramını destekler niteliktedir. Örgütünden elde ettiği olumlu kazanımlara olumlu tutum ve davranışlarla karşılık vermeye çalışan birey, olumsuzluklara karşı da aynı şekilde örgüte zarar vererek karşılık vermeye çalışmaktadır.

#### Kaynakça

- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–285.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A Confirmatory Factor Analysis of the End-user Computing Satisfaction Instrument. *MIS Quarterly*, December.
- Colquitt, J. A. 2001. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, No. 3, 386-400.
- Hair, J.F., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2009). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River N.J. Prentice Hall.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). “Citizenship behavior and social Exchange”. *Academy of Management Journal*, 37, 656–669.
- Malhotra, N. ve Birks, D. (2007). *Marketing Research*, 3rd Edition, Pearson .
- Mayer, R. C, & Davis, J.H . (1999). The Effect of The Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 1; 123-136.
- Miceli, M. P., J. P. Near, M. T. Rehg, and J. R. Van Scotter. 2012. Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality, and whistleblowing. *Human Relations*, 65: 923–954.
- Mishra, P., & Datta, B. (2011). Perpatual Asset Management of Customer-Based Brand Equity- The PAM Evaluator. *Current Research Jaournal of Social Sciences*. 3(1).
- Near, J. P., & Miceli, M. P. 1985. Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4: 1-16.
- Park, H., Rehg, M. T. & Donggi, L. (2005). The Influence of Confucian Ethics and Collectivism on Whistleblowing Intentions: A Study of South Korean Public Employees. *Journal of Business Ethics*, 58(4), 387–403.
- Seifert DL, Sweeney JT, Joireman J and Thornton JM (2010) “The Influence of Organizational Justice on Accountant Whistleblowing”. *Accounting, Organizations and Society* 35: 707–717.
- Seifert D.L., Stammerjohan, W. and Martin, R. B. (2014). Trust, Organizational Justice, and Whistleblowing: A Research Note. *Behavioral Research in Accounting*, Vol.26, No.1, pp.157-168.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, *Öneri*, C.10., S.39 ss. 61-76.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., Yaman, E. (2015). “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Sakarya University Journal Of Education*, 5/2, ss. 140-157.
- Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E., Korsgaard, M. Audrey ve Werner, Jon M. (1998). Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management, The Academy of Management Review*, 23, 3, 513.

## İTİCİ İŞYERİ ORTAMININ İNSAN ENERJİSİNE ETKİLERİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

**Mahmut ÖZDEVECİOĞLU**

Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
mozdevecioglu@meliksah.edu.tr

**Fatma İnce**

Mersin Üniversitesi SUTİYO, İşletme Bilgi Yönetimi  
fatma\_ince@yahoo.com

**Mustafa Karaca**

Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu  
mustafakaraca38@gmail.com

**Ali BAYRAM**

Hitit Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
ali.bayram@windowslive.com

### Özet

Bu çalışmanın amacı, bireyin içinde bulunduğu itici iş yeri ortamının bireyin enerjisine ve enerjinin alt boyutları olan fiziksel, duygusal, zihinsel ve ruhsal enerji düzeylerine olan etkilerini belirlemektir. Bu amaçla kamuda faaliyet gösteren sağlık çalışanlarına yüzyüze görüşme yöntemi ile anket uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre itici işyeri ortamı, insan enerjisi üzerinde negatif yönlü etkiye sahiptir. Bu sonuçlar, işyerine dair algılamaların insan enerjisi üzerinde etkili olabileceğini göstermekte ve çalışma koşullarının önemini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Enerji, İtici İş Yeri, Üretkenlik Karşısı Davranışlar, İşe Devamsızlık

### 1. Giriş

Örgütler bireylerin gününün büyük bir kısmını geçirdikleri hem fiziki hem de sosyal alanlardır. Örgüt ortamı denince çeşitli iş ve faaliyetlerin görüldüğü yer akla gelmektedir. İş yeri kavramı bireyi fiziki olarak çevreleyen bir çeşit üretim birimi olarak da ifade edilmektedir (Tosun, 1992). Bireyler iş yerinde iş gerekleri ile işin gerektirdiği bireysel niteliklerini birleştirmek suretiyle üretim faaliyetini gerçekleştirmekte ve birey ile örgüt uyumunun derecesi arttıkça bireyin verimlilik ve bireysel duygu durumu istendik duruma gelmektedir. İtici işyeri olarak nitelendirilen iş ortamı ise bireyin günlük pozitif modunu, pozitif enerjisini ve üretkenliğini etkileyen bir dizi faaliyet ve durumların içinde bulunduğu iş yeri ortamını ifade etmektedir. Yüksek gürültü, aşırı ışık, rutubet, nem, koku ve güneş ışığı gibi fiziksel faktörlerin yanı sıra, negatif kişiler arası ilişkiler, yönetici baskısı, maruz kalınan saldırgan davranış türleri ve düzeyi, yönetici ve iş arkadaşı mobbingi ve sair sapkın davranışlar sayılabilmektedir (Biron ve Bamberger, 2012). İnsan enerjisi ise bireyin çalışma motivasyonunu ve işe uyumunu etkileyen özellikle bireylerin verimliliği üzerinde önemli etkileri olan bir kavramdır. Bu bağlamda ele alındığında bireylerin iş yeri ortamının bireylerin sahip olduğu enerjileri üzerindeki etkisi önemli hale gelmektedir. Bu çalışmada temel amaç bireyin içinde bulunduğu itici iş yeri ortamının bireyin enerjisine ve enerjinin alt boyutları olan fiziksel, duygusal, zihinsel ve ruhsal enerji düzeylerine olan etkilerini ortaya koymaktır. Böylelikle itici iş yeri koşullarının bireyin günlük üretkenliğinin ve pozitif davranışlarının temeli olan enerjisinin nasıl etkilendiği belirlenmiş olmaktadır. Araştırmanın temel hipotezi ise “H1: Bireyin içinde bulunduğu itici iş yeri koşulları bireyin enerjisini azaltmaktadır” şeklinde kurulmuştur.

#### Araştırmanın Katkısı

Bu çalışma ile örgüt içerisinde günden güne değerli hale gelen insan kaynağının işe devamsızlık, işten ayrılma niyetindeki yükseklik, iş yerindeki verimsizliği ve üretkenlik karşıtı davranışlarının azaltılabilmesi adına bir takım öneriler geliştirilebilecektir. Ayrıca mevcut insan kaynağının yeni personel istihdamına göre daha kolay ve ucuz motivasyonu yine bu bireylerin iş yeri için daha verimli hale getirilmesi noktasında önemli bir boşluğu dolduracaktır. Çalışmanın bireylerin enerjisi üzerindeki etkilerinin ilk defa ele alınıyor olması da ayrıca literatüre katkı bakımından önem arz etmektedir

## 2. Kavramsal Çerçeve

İşyeri şartlarının çalışanlar tarafından tehlikeli ve endişe verici olarak algılandığı yer olarak nitelendirilen itici işyeri ortamı, iş-tabanlı risk faktörleri içeren örgütsel ortamlardır (Campion ve Berger, 1990). Ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların belirli bir hiyerarşik düzende oluşturdukları dinamik ve sosyal bir yapı olan örgütler, insan psikolojisi üzerinde farklı etkiler gösterebilmektedir. Örgütsel yapı, iletişim şekli ve yönetim tarzı gibi birçok değişkenden oluşan işyeri koşulları, çalışanlar için hem çekici hem de itici faktörler barındırmaktadır ve bu faktörlerin insanlar üzerindeki etkisi kişilik, psikolojik dayanıklılık ve geçmiş deneyimler gibi birçok faktörün birleşimiyle çeşitli şekillerde gözlemlenmektedir. Kısa vadede önemi fark edilmese de uzun vadede toplam etkisine bakıldığında zaman iş yerinde negatif duygu durumlarına sahip bireylerin işten kaçma eğiliminde oldukları bu eğilimde Amerika'da yılda yaklaşık 226 milyar dolar gibi ciddi kayıplara neden olduğu belirlenmiştir (Steward vd., 2003). Doğrudan ölçülemeyen ancak dolaylı etkileri büyük kayıplara neden olabilen psikolojik durumlar, dikkat dağınıklığı, motivasyon kaybı, çatışma eğilimi ve stres gibi etkilerinden dolayı iş yerinin verimliliğini etkilediği gibi bireyin hassasiyetine göre tüm yaşam kalitesini de etkileyebilmektedir (Moen ve Yu, 2000). İş ortamında oluşan negatif durumlar, psikolojik sorunlarında ötesinde ciddi yaralanmalara neden olabilmektedir. İnsan sağlığına zarar verebilen zehirli maddelerle ya da kesici aletlerle çalışan bireylerin işyerine dair algılamaları, iş kazaları ve yaralanma riskini etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle itici işyeri ortamı, yapılan işin şartlarını daha ağır hale getirebilmekte, daha fazla yönetici desteği gerektirmekte, ciddi yaralanmalar için elverişli şartlar oluşturmakta ve çalışanları işe devamsızlık yapma ya da işten ayrılma gibi kaçış politikalarına yönlendirmektedir (Biron ve Bamberger, 2012).

Kaynak temelli yaklaşımı yetkinlik ve beceri olarak ele alan Verdin ve Williamson'a (1994) göre işletmeye rekabet avantajı sağlayan somut kaynaklar kadar soyut kaynaklarda önemlidir. Bu nedenle sürdürülebilirlik için gerekli olan ikame edilemez ve taklit edilemez olma özelliği, doğrudan çalışanda saklı örtük bilgiyle oluşabilecek bir yetenektir. Maddi kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyonel kaynakların bir bütünü olan işletmede, çalışanlardaki mevcut potansiyeli ortaya çıkarabilmek için işyeri ortamı oldukça önemlidir. Nitelikli insan kaynağında var olan enerji, işletmenin organizasyon yapısından yönetim şekline, havalandırma sisteminden ulaşım koşullarına kadar birçok değişkene bağlı olarak hassasiyet gösterecektir. Bu nedenle işyeri ortamına bağlı olarak ortaya çıkacak olan insan enerjisinin mikro yani bireysel etkisi kadar makro yani organizasyonel etkisi de dikkate alınmalıdır (Barney ve Wridght, 1998). İşyeri kazalarının yanı sıra gürültü, hastalığa maruz kalma riski ve vardiya sistemi gibi itici ortamların iş tatminini ve stresi etkilediği belirlenmiştir (Johns, 2008). Viscusi ve Moore'a (1991) göre maaş riski gibi belirsizlikleri barındıran, kişiye zarar verebilecek iş ortamları, çalışanı yıpratmakta ve daha fazla işten ayrılma niyeti oluşturmaktadır. Väänänen vd. (2003) tarafından yapılan çalışmada işin özellikleri ve çalışan psikolojik ve fizyolojik sağlığı arasında ilişki tespit edilmiş ve hastalık nedeniyle işe gelmeme eğiliminin sosyal ve yönetsel destek ile azaltılabileceği belirtilmiştir. Çalışma ortamının algılamalar üzerindeki etkisini ortaya koyan karşılaştırmalı bir çalışmada, Helliwell ve Huang'ın (2011) tespitine göre güven ve çalışma ortamında iyi hissetme gibi işyeri kalitesine dair değerler, yaşam tatminini prim ve gelir gibi finansal faktörlerden %30 daha fazla arttırmaktadır. İşyeri koşullarını ülke ekonomisi ve toplum sağlığı açısından ele alan bir makalede, çalışan kadınların birer anne olarak çocuklarını emzirme oranları, işyeri koşullarına bağlı olduğundan işveren destekli çocuk bakımı programı önerisinde bulunulmuştur (Jacknowitz, 2008). Bu çalışmalar işyeri koşullarının bireysel etkileri kadar ekonomik ve sosyal etkilerinin de olduğunu göstermektedir. Belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışanlardan her zaman daha fazlasını bekleyen işletmeler, genellikle yüksek performans elde etmek için çalışanları uzun saatler boyunca iş yerinde tutmak gibi geleneksel yöntemlere başvurmaktadır. Ancak fiziksel olarak sürekli iş yeri ortamında bulunmak, bireyin zihinsel olarak da verimli bir şekilde çalıştığı anlamına gelmemektedir. Bu nedenle iş yerinde verimliliği artırmanın temel ögesi zaman yönetimi değil enerji yönetimidir (Schwartz ve McCarthy, 2013). Enerji yenilenebilir bir kaynak iken zaman sınırlı bir kaynaktır ve çalışanları sürekli olarak uzun mesailere bırakmak, sağlık sorunlarına neden olabilmektedir. Ekstra rol davranışları gibi pozitif örgütsel çıktılar, keyif alınan bir iş ortamı ve sağlıklı çalışanlar ile mümkün olacaktır (Özdevicioğlu, 2003). Ayrıca yenilik ve yaratıcılık temelli işlerde çalışanların iş ortamı daha da önemli hale gelmektedir. Çünkü problem çözme, yeni fikirler geliştirme ve inisiyatif kullanma gibi sınırları kesin kalıplarla belirli olmayan durumlarda, çalışanın örtük bilgisini ve yeteneklerini kullanma

arzusu belirleyici olmaktadır (Atwater ve Carmeli, 2009). Enerji, Dutton (2003) tarafından “bir kişinin üstlendiği görevi ya da belirli bir davranışı başarma arzusu ve yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Polewsky ve Will’e (1996) göre insan enerjisi yaratıcı çalışma sürecine açıkça katkıda bulunan bir kaynaktır. Ancak bu kaynağı kullanmak her zaman çok kolay olmamaktadır çünkü özel çalışma koşulları, kişisel deneyimler ve yetenek gerektirmektedir. Welbourne, Andrews ve Andrews’e (2005) göre çalışma ortamındaki motivasyon büyük ölçüde çalışanın enerjisine bağlı, bu nedenle kişisel motivasyonu ve çıktılarını doğrudan etkileyebilmektedir. Yaratıcı düşüncenin ve yeni fikir ya da ürün geliştirmenin yanı sıra örgüt içi iletişim, lider üye değişimi gibi örgütsel birçok kavram üzerinde insan enerjisinin etkili olabileceği düşünülmektedir. Atwater ve Carmeli’nin (2009) çalışmasına göre liderin çalışanları yönlendirerek yaratıcı sonuçlar elde etmesinde bile enerjinin etkileri bulunmaktadır. Fiziksel enerji, duygusal enerji, zihinsel enerji ve ruhsal enerji olmak üzere dört temel boyutta ele alınan enerjinin yükseltilmesi için çalışma ortamının uygunluğu ve yönetici davranışları kadar bireysel çaba da gerekmektedir. Sosyal bir varlık olan insanın fiziksel enerji için bedensel sağlığına, duygusal enerjisi için dengeli bir hayata, zihinsel enerji için planlama yapmaya, ruhsal enerji için dinlenmeye ihtiyacı vardır. İnsan enerjisine uygun bir iş ortamı için işletmede spor salonu ya da çeşitli dinlenme alanları yapılabildiği gibi daha basit uygulamalarla zihinsel enerjinin kullanımı da sağlanabilmektedir. Örneğin toplantı boyunca elektronik postaların kontrol edilmemesini sağlamak ya da öğlen yemeklerinde çalışanları işletme dışına yönlendirmek gibi uygulamalar da enerji artışına katkı sağlayabilir. Schwartz ve McCarthy’e (2013) göre birçok insan pozitif enerjiye sahip olduğunda en iyi performansı gösterme eğilimindedir. Dutton’a (2003) göre iş yerinde, çalışanlar, yöneticiler ve tedarikçiler olmak üzere ilgili tüm gruplar arasında oluşturulacak etkin iletişim, enerjinin aktifleştirilmesinde ve yenilenmesinde etkili olacaktır. Enerji ile ilgili yapılan çalışmalar da hem psikolojik hem de fizyolojik birçok faktöre bağlı olarak değişken bir yapı gösterdiğini (Ryan ve Frederick, 1997) ve iş yerinde kabalık gibi negatif olaylardan olumsuz etkilendiğini göstermektedir (Andersson ve Pearson, 1999).

### 3. İtici İş Ortamının Çalışanların Enerjisi Üzerindeki Etkilerinin Tespitine Yönelik Kamu Sektöründe Bir Uygulama

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

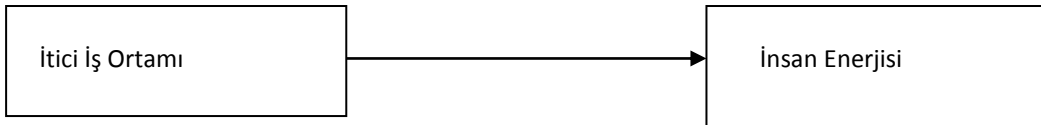
Araştırmanın amacı itici işyeri ortamının örgüt içindeki bireyin enerjisine etkisinin tespit edilmesidir. Bu bağlamda oluşturulan veri formu yoluyla toplanan veriler gerekli analizlere tabi tutularak kurulan model ve hipotezin doğrulanması yönünde çalışmalar yapılmıştır. Araştırmada Kayseri, Kırşehir ve Ankara’da faaliyet gösteren Kamu Hastaneleri Birliği bünyesindeki sağlık kuruluşlarında çalışan hemşireler üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Maddi kısıtlar nedeni ile 3 il ve toplam 409 denek üzerinde gerçekleştirilen anket uygulaması ileri ki araştırmalar için genişletilerek yeniden düzenlenebilir.

#### 3.2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın unsurlarına ilişkin ölçekler, veri toplama yöntemleri, tanımlayıcı istatistik bilgileri, korelasyon ve regresyon analizi sonuçları ve hipotez testlerine ilişkin istatistiki ve teknik bilgiler yer almaktadır.

##### 3.2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

H1: İtici iş ortamı insan enerjisini negatif etkilemektedir.



##### 3.2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırmanın Ölçekleri

Çalışmada itici iş ortamının örgüt içindeki bireyin enerjisine olan etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda oluşturulan anket formunun ilk kısmını demografik sorular, ikinci kısmını itici işyeri ortamının tespit etmeye yönelik olarak Bamberger vd., (2008) tarafından geliştirilen ve toplam 16 ifadeden oluşan tek boyutlu likert tipi bir ölçek oluşturmaktadır. Anket formunun üçüncü kısmında ise Gretchen M. Spreitzer vd., (2015) tarafından geliştirilen 22 ifadeli likert tipi bir ölçek kullanılmıştır.

### 3.2.3. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini Kayseri, Kırşehir ve Ankara'da faaliyet gösteren Kamu Hastaneleri Birliği bünyesindeki sağlık kuruluşlarında çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Toplam 669 anket formu dağıtılmış ve geri dönüşü sağlanan anket formlarından 409 adedi geçerli ve sağlam bulunarak istatistiki analizlere tabi tutulmuştur.

### 3.2.4. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi

Yüzyüze görüşme yöntemi ile kolayda örnekleme metodu çerçevesinde toplanan veri formları istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları, korelasyon ve regresyon analizleri sonuçları yer almaktadır. Değişkenler arası ilişkilerin yönü ve kuvveti korelasyon analizi ile elde edilmiş, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı ve kurulan modellerin anlamlılığı ise regresyon analizi ile test edilmiştir.

### 3.2.5. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında uygulanan ölçeklerin güvenilirlik analizlerine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Çalışmanın ölçeklerine ilişkin alfa katsayıları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo1: İtici İş Ortamı Ölçeği ve Enerji Ölçeği

| Ölçekler               | İfade Sayısı | Cronbach's Alfa Değeri |
|------------------------|--------------|------------------------|
| İtici İş Ortamı Ölçeği | 16           | 0,891                  |
| Enerji Ölçeği          | 22           | 0,833                  |
| N= 409                 |              |                        |

### 3.2.6. İtici İş Ortamı ve Çalışanların Enerji Düzeyi Arası Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 2: İtici İş Ortamı ve Çalışanların Enerjisi İlişkisine Ait Korelasyon Tablosu

| Değişkenler           |          |   |
|-----------------------|----------|---|
| İtici İş Ortamı       | 1        |   |
| Çalışanların Enerjisi | -0,289** | 1 |

\*\*Korelasyon  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlı (Çift Yönlü), N= 409

Yapılan analizde itici iş ortamının örgüt içinde çalışan bireylerin enerjisi ile negatif yönlü nispeten güçlü ilişki bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu ilişkinin negatif yönlü olması itici iş ortamının iticilik düzeyinin artması ile çalışan bireylerin enerjilerinde düşüş yaşanacağı yönündedir.

### 3.2.7. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Tablo 3: İtici İş Ortamının Çalışanların Enerjisine Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler                                                                                | Beta   | t      | Sig.  | R     | R2    | F     | Sig.F | Sonuç |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Regresyon Modeli: $Y(\text{Bireylerin Enerjisi}) = -0,191 + 0,315(\text{İtici İş Ortamı})$ |        |        |       |       |       |       |       |       |
| Sabit                                                                                      | -0,191 | -1,669 | 0,052 |       |       |       |       |       |
| İtici İş Ortamı                                                                            | 0,315  | 2,965  | 0,002 |       |       |       |       |       |
|                                                                                            |        |        |       | 0,573 | 0,329 | 7,709 | 0,000 | Kabul |

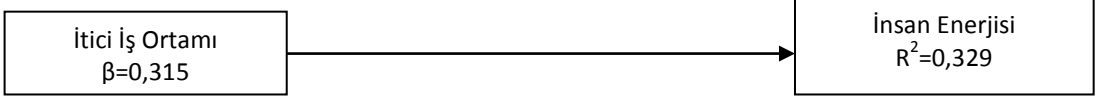
Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerlerinin 7,709 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerinin ise  $p=0,000$  olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda modelin geçerliliğini ölçen F değeri  $\pm 1,96$  aralığının dışında olduğu için ve modelin anlamlılığını ölçen p değeri modelde 0,05 ten küçük olduğu için modelin anlamlı ve geçerli bir model olduğu görülmektedir. Bu model için R değeri 0,573 ve R2 değeri 0,329 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde etkisi vardır. Çünkü  $R^2$  değerinin 0–1 arasında bir değer alması beklenmektedir.  $R^2$  değeri 1'e yaklaştıkça güçlü bir etki 0'a yaklaştıkça düşük bir etki olduğu öngörülmektedir. Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki etki düzeyini gösteren beta katsayılarından modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde etkisi olduğu sonucu çıkmış ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.2.8. İtici İş Ortamının Çalışanların Enerjisi Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında kurulan modeller ve geliştirilen hipotezler yapılan istatistiki analizler



neticesinde yorum aşamasına gelmiştir. Bu başlıkta çalışmanın hipotezler ve modeller başlığında verilmiş olan bilgiler ışığında analiz sonuçları özet olarak okuyucunun daha rahat istifade edebilmesi açısından şematize edilerek verilmektedir.



Şekil 1: İtici İş Ortamının İnsan Enerjisi Üzerindeki Etkisi

Hipotez 1: İtici iş ortamı çalışanların enerjisi üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Yapılan analizler neticesinde bireylerin çalıştığı iş ortamının itici özelliklere sahip olması ve bunun bireyler tarafından algılanması, çalışan bireylerin enerjisini etkilemektedir. Elde edilen bulgulara göre  $R^2$  değerinin 1'e yaklaşması etki düzeyinin güçlendiği anlamına gelmektedir. Buradan da anlaşılabacağı üzere itici iş ortamı bireylerin enerjisi üzerinde kuvvetli bir etkiye sahip iken daha önce yapılan korelasyon analizi sonucunda ilişkinin yönünün negatif çıkması itici iş ortamının bireylerin enerjisi üzerinde azaltıcı bir tesirde bulunduğunu göstermektedir. Modelin ve hipotezlerin doğrulanması ile örgütlerin itici özelliklere sahip yapılar olması durumunda çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarının kaynağı olan ve bireyin çalışma yaşamında kohezyon kuvveti olan enerjisinin negatif olarak etkileneceğini göstermektedir.

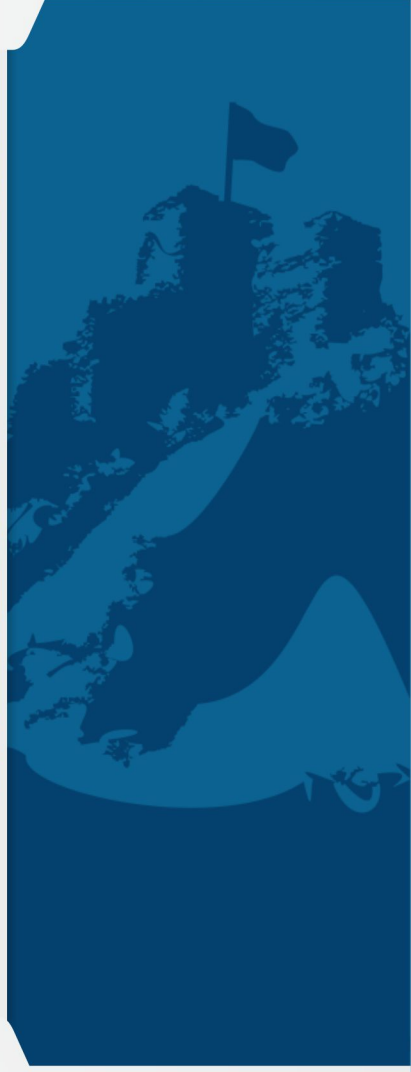
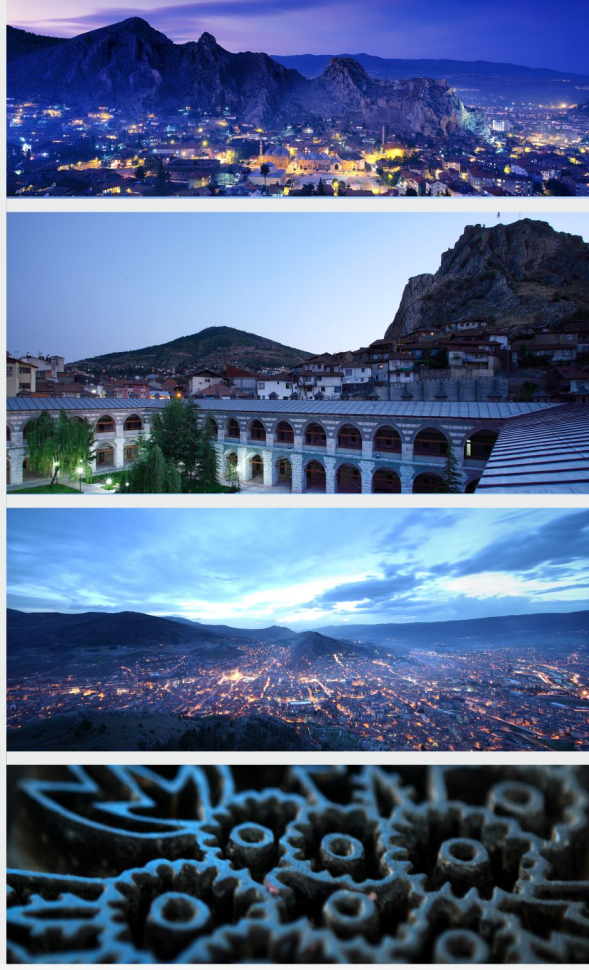
#### SONUÇ ve ÖNERİLER

İşyeri şartlarının çalışanlar tarafından tehlikeli ve endişe verici olarak algılandığı yer olarak nitelendirilen itici işyeri ortamı, iş-tabanlı risk faktörleri içeren örgütsel ortamlardır. Ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların belirli bir hiyerarşik düzende oluşturdukları dinamik ve sosyal bir yapı olan örgütler, insan psikolojisi üzerinde farklı etkiler gösterebilmektedir. Örgütsel yapı, iletişim şekli ve yönetim tarzı gibi birçok değişkenden oluşan işyeri koşulları, çalışanlar için hem çekici hem de itici faktörler barındırmaktadır ve bu faktörlerin insanlar üzerindeki etkisi kişilik, psikolojik dayanıklılık ve geçmiş deneyimler gibi birçok faktörün birleşimiyle çeşitli şekillerde gözlemlenmektedir. Kısa vadede önemi fark edilmese de uzun vadede toplam etkisine bakıldığında zaman iş yerinde negatif duygu durumlarına sahip bireylerin işten kaçma eğiliminde oldukları bu eğilimde Amerika'da yılda yaklaşık 226 milyar dolar gibi ciddi kayıplara neden olduğu belirlenmiştir. Enerji ise, Dutton (2003) tarafından "bir kişinin üstlendiği görevi ya da belirli bir davranışı başarma arzusu ve yeteneği" olarak tanımlanmaktadır. İnsan enerjisi yaratıcı çalışma sürecine açıkça katkıda bulunan bir kaynaktır. Ancak bu kaynağı kullanmak her zaman çok kolay olmamaktadır çünkü özel çalışma koşulları, kişisel deneyimler ve yetenek gerektirmektedir. Çalışma ortamındaki motivasyon büyük ölçüde çalışanın enerjisine bağlı, bu nedenle kişisel motivasyonu ve çıktılarını doğrudan etkileyebilmektedir. Yaratıcı düşüncenin ve yeni fikir ya da ürün geliştirmenin yanı sıra örgüt içi iletişim, lider üye değişimi gibi örgütsel birçok kavram üzerinde insan enerjisinin etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada bireyin çalışma ortamındaki algıladığı itici faktörlerin ve bu faktörlere bağlı olarak itici iş yeri düzeyinin bireyin enerjisi üzerindeki etki analiz edilmeye çalışılmış ve oluşturulan hipotez ve kurulan model doğrulanmıştır. Buradan da anlaşılabacağı üzere itici iş ortamı bireyin enerjisini azaltıcı etkiye sahiptir. Bireyin enerjisinin iş ortamında ve gündelik hayattaki önemi göz önüne alındığında iş ortamının itici özelliklerden arındırılmasının ve çalışma yaşamının kalitesinin artırılmasının hayati derece önem arz ettiği düşünülmektedir. Yapılan tüm çalışmalar neticesinde iş ortamının itici olarak nitelendirilmesi ve bu algının fiziksel temellere dayanması iş ortamının gerek ergonomik gerekse psikolojik açıdan iyileştirilmesi çalışanların verimlilik, bağlılık, işe devamsızlık, kalite ve güvenlik gibi bir çok konuda örgüt açısından istendik sonuçlara yol açması düşünülmektedir. İş ortamında huzur bulan çalışanın yüksek enerji ile daha verimli çalışması, işine karşı pozitif tutumlar geliştirmesi, daha kolay motive olması, örgütün sahip olduğu beşeri sermayenin kalitesi açısından da önemlidir. Özellikle ileri ki araştırmalarda itici iş ortamının enerjinin hangi türleri ile etkileşim içerisinde olduğu mutlaka tespit edilmelidir. Ayrıca itici iş ortamı olarak nitelendirilen örgütlerin fiziksel ve psikolojik ortamının ayrı ayrı ele alınması da ileri ki araştırmalar için araştırma konusu yapılmalıdır.

#### Kaynakça

Barney, J. and Patrick M. W. (1998). "On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources

- in Gaining Competitive Advantage". *Journal of Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Biron, M. and Bamberger P. (2012). Aversive Workplace Conditions and Absenteeism: Taking Referent Group Norms and Supervisor Support Into Account, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, 97 (4), 901–912.
- Peter Bamberger, Ela Kohn, And Inbal Nahum-Shani, (2008), *Aversive Workplace Conditions and Employee Grievance Filing: The Moderating Effects of Gender and Ethnicity*, *Industrial Relations*, Vol. 47, No. 2 (April 2008). © 2008 Regents of the University of California Published by Blackwell Publishing, Inc
- Campion, M. A. and Berger, C. J. (1990). Conceptual Integration and Empirical Test of Job Design and Compensation Relationships. *Personnel Psychology*, 43(3), 525-553.
- Gretchen M. Spreitzer and Chak Fu Lam, Ryan W. Quinn, (2015), : <http://www.researchgate.net/publication/267411272>
- Helliwell, J. F. and Huang, H. (2011). Well-being and Trust in the Workplace. *Journal of Happiness Studies*, 12(5), 747-767.
- Jacknowitz, A. (2008). The Role of Workplace Characteristics in Breastfeeding Practices. *Women & Health*, 47(2), 87-111.
- Moen, P., and Yu, Y. (2000). Effective work/life strategies: Working couples, work conditions, gender, and life quality, *Social Problems*, 47(3), 291-326.
- Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E., Hahn, S. R., & Morganstein, D. (2003). Cost of lost productive work time among US workers with depression. *Jama*, 289(23), 3135-3144.
- Väänänen, A. et al. (2003). Job characteristics, Physical and Psychological Symptoms, and Social Support as Antecedents of Sickness Absence Among Men and Women in the Private Industrial Sector, *Social Science & Medicine*, 57(5), 807-824.
- Viscusi, W. K. and Moore, M. J. (1991). Worker learning and compensating differentials. *Industrial & Labor Relations Review*, 45(1), 80-96.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to build and sustain high-quality connections at work*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ryan, R. M. and Frederick, C. M. (1997). On energy, personality and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65: 529-565.
- Atwater, L., and Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20: 264-275.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.
- Polewsky, S., & Will, H. (1996). Creativity workshops: Tools for innovation in organizations?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 43-51.
- Welbourne, T. M., Andrews, S. B., & Andrews, A. O. (2005). Back to basics: Learning about employee energy and motivation from running on my treadmill. *Human Resource Management*, 44(1), 55-66.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20, 117-135.
- Schwartz, T., & McCarthy, C. (2013). Manage Your Energy, Not Your Time. *Harvard Business Review*, 18, 24-33.



# Tokat'a Gitmek Gerek Hz. Mevlana



[www.odkgop.org](http://www.odkgop.org)



Takasbank

MKK  
MİLLÎ KÜLTÜR KURULUŞU

TOKAT  
TSO



MARKA  
MİLLÎ KÜLTÜR KURULUŞU



ÖZKALELİ  
AKADEMİK YAYINCILIK

nobel  
AKADEMİK YAYINCILIK

SARMET-SAN  
Recycling for environment

AYBİL  
YAYINLARI

ISBN: 978-605-9119-36-8

